STRATÉGIE ONTARIENNE
EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

# STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AU NIVEAU DU CONSEIL SCOLAIRE

GUIDE DES EXIGENCES 2010

# *Table des matières*

PRÉFACE ..... 3

1 INTRODUCTION

1.1 Initiative en 2010-2011 : Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire ..... 4
1.2 But du présent guide ..... 5
1.3 Partenaires clés ..... 6

2 CONTEXTE

2.1 Un leadership efficace : une condition favorisant l'amélioration du rendement des élèves ..... 7
2.2 La Stratégie ontarienne en matière de leadership ..... 8
2.3 L'importance d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire ..... 9

3 EXIGENCES

3.1 Aperçu des exigences au niveau des conseils scolaires pour 2010-2011 ..... 13
3.2 Personne responsable de la SDLC et comité directeur ..... 14
3.3 Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire ..... 16
3.4 Plan de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire ..... 17
3.5 Mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés ..... 19
3.6 Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes ..... 20
3.7 Note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » ..... 21
3.8 Suivi et évaluation ..... 22

*An equivalent publication is avalaible in English under the title* Board Leadership Development Strategy: Requirements Manual, 2010.

Cette publication est affichée sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.edu.gov.on.ca.

4 RESPONSABILITÉS, DÉPENSES ADMISSIBLES ET PRÉSENTATION DE RAPPORTS
4.1 Responsabilités. . . . . 23
4.2 Dépenses admissibles. . . . . 24
4.3 Présentation de rapports . . . . . 25

5 ANNEXES
Annexe A : Aperçu du Cadre de leadership de l'Ontario et des cinq capacités clés du leadership . . . . . 26
Annexe B : Partenaires clés. . . . . 29
Annexe C : Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire . . . . . 30
Section 1 : Directives . . . . . 30
Section 2 : Autorisation et coordonnées des personnes responsables de la SDLC . . . . . 32
Section 3 : Statistiques sur le conseil au sujet de la SDLC . . . . . 33
Section 4 : Objectifs de la SDLC en 2010-2011 . . . . . 35
Section 5 : Relevé détaillé de comptabilité. . . . . 38
Section 6 : Plans de formation pour 2010-2011. . . . . 39
Section 7 : NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » – Déclaration de conformité . . . . . 41
Section 8 : Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire. . . . . 42
Section 9 : Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés . . . . . 53

# *Préface*

Le progrès et la réussite de tous les élèves de l'Ontario dépendent de l'efficacité du leadership exercé à tous les paliers afin de guider et de soutenir l'enseignement et l'apprentissage dans les écoles de la province. Des agentes ou agents de supervision, une direction d'école et une direction adjointe de haut calibre sont nécessaires pour appuyer une excellence en enseignement, rendre les écoles exceptionnelles et favoriser le rendement et le bien-être des élèves. Une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) permet aux conseils scolaires d'attirer et de former des leaders de haut calibre.

> « … l'Ontario a fait d'importants gains en mettant précisément l'accent sur la réussite des élèves et en réduisant les écarts dans les résultats scolaires. Nous avons de quoi être fiers et de quoi vouloir célébrer nos succès. Pour que ces succès perdurent, toutefois, nous devons nous occuper à long terme, de façon délibérée et cohérente, du renforcement des capacités et du développement du leadership… »

> « Au sein des conseils, il est important que nous comprenions pourquoi nous avons du mal à attirer des candidats qualifiés et que nous nous assurions que les postes de leaders dans les écoles ontariennes sont octroyés aux personnes les plus adéquates. Les conseils doivent se pencher sur leurs pratiques de développement du leadership et de planification de la relève pour adopter les meilleures [pratiques] possible et être sûrs de recruter et de garder les leaders forts et efficaces que nos élèves et nos communautés méritent. »[1]

1. Partenariat en éducation, *Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario : Une étude accréditée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario*, 2008, p. 16. En ligne. <www.education-leadership-ontario.ca/files/SuccessionPlanningSummaryf.pdf>. Consulté le 4 août 2010.

# 1 *Introduction*

## 1.1 Initiatives en 2010-2011 : Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

En 2010-2011, les conseils scolaires qui reçoivent des fonds dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL) doivent élaborer et mettre en œuvre une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). L'objectif principal d'élaborer une stratégie consiste à établir une approche globale en vue de générer un leadership de haute qualité dans l'organisation. La stratégie vise l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves grâce à un leadership efficace. Elle soutient et s'harmonise directement avec les priorités en éducation de la province et les objectifs de la SOL.

L'élaboration de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire permet aux conseils scolaires de :

- renforcer les liens et la synergie entre le développement du leadership et les initiatives appuyant le rendement et le bien-être des élèves établies dans le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves (voir la section 2.1 – Un leadership efficace : une condition favorisant l'amélioration du rendement des élèves);
- placer le développement du leadership au centre de la gestion des ressources humaines, tel qu'énoncé dans le plan stratégique du conseil scolaire (voir la section 2.3 – L'importance d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire). Les conseils scolaires élaboreront les objectifs de leur SDLC en fonction des priorités de leur plan stratégique;

- harmoniser les initiatives de développement du leadership, telles que :
  - le mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés;
  - l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes;
  - la planification de la relève et le développement de talents.

  Les conseils scolaires recevront une seule allocation de fonds pour ces initiatives et devront respecter une série d'exigences clés (voir la section 3.1 – Aperçu des exigences au niveau des conseils scolaires pour 2010-2011). Au-delà de ces exigences, les conseils auront la possibilité de réallouer les fonds à d'autres priorités de développement du leadership.

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire cible les leaders scolaires (directions d'école et directions adjointes), les leaders du système (agentes et agents de supervision et directions de l'éducation) et les leaders potentiels. Cette stratégie cible aussi les agentes et les agents de supervision pédagogiques ainsi que les agentes et agents de supervision des affaires. Le personnel enseignant et d'autres membres du personnel des conseils peuvent également profiter d'une SDLC efficace.

## 1.2 But du présent guide

Le but du présent guide est de communiquer aux conseils scolaires les exigences concernant la mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire pour 2010-2011 et d'orienter la planification. Les directions de l'éducation, les agentes et agents de supervision, les directions d'école, les directions adjointes et le personnel enseignant pourront s'en servir pour comprendre le contexte et la démarche de développement du leadership en Ontario.

Le présent guide remplace le document de 2009-2010 *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre* et doit être consulté de pair avec les documents complémentaires suivants :

- Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO);
- *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010);
- *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2010);
- La note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » (12 février 2010).

La section 2 de ce document présente le pourquoi de l'approche du ministère de l'Éducation. La section 3 présente les exigences particulières aux conseils scolaires pour 2010-2011. Un aperçu des responsabilités, des dépenses admissibles et de la présentation de rapports est fourni à la section 4.

À la fin du présent document, on retrouve l'annexe C que les conseils doivent utiliser comme outil pour la mise en œuvre des exigences du Ministère, ainsi que :

- un gabarit de planification et de rapports portant sur la SDLC, dont un continuum complet de planification de mise en œuvre;
- un continuum détaillé visant à appuyer le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

## 1.3 Partenaires clés

Ce guide découle des travaux issus de la collaboration du ministère de l'Éducation avec les conseils scolaires et des partenaires clés représentant des associations de directions d'école et de directions adjointes, d'agentes et agents de supervision et de directions de l'éducation énumérés à l'annexe B. Plus particulièrement, les travaux de l'Institut de leadership en éducation (ILE)[2] ont servi de base à ce guide, entre autres, le rapport *Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario : Une étude accréditée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario* (2008) qui découle d'un projet visant à cerner les lacunes rencontrées par les conseils scolaires désireux de former une équipe de leaders exceptionnels en éducation. Ce rapport est disponible sur le site Web de l'ILE au www.education-leadership-ontario.ca.

2. L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario est un partenariat exclusif entre des représentantes et représentants des associations des directions d'école et des directions adjointes, des associations d'agentes et d'agents de supervision, des conseils des directions de l'éducation et le ministère de l'Éducation. Les partenaires se sont engagés à examiner les concepts de pointe sur le leadership en éducation et à appliquer cette expertise à l'élaboration de ressources de haute qualité et aux occasions d'apprentissage des leaders scolaires et des leaders du système.

# Contexte

## 2.1 Un leadership efficace : une condition favorisant l'amélioration du rendement des élèves

La réforme tripartite entreprise en Ontario (une réforme qui touche la province, les conseils scolaires et les écoles) a produit des résultats concrets en lien avec les trois priorités essentielles en éducation énoncées dans le rapport *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario* (2008) :

- de hauts niveaux de rendement des élèves;
- la réduction des écarts en matière de rendement des élèves;
- l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

Un leadership efficace des directions d'école et des directions adjointes dans les écoles et des agentes et agents de supervision et des directions de l'éducation dans les conseils est une condition indispensable à l'atteinte de ces résultats. Afin d'assurer le développement du leadership à l'échelle du conseil, les directions de l'éducation et les agentes et agents de supervision doivent établir des pratiques et des procédures qui soutiennent une culture d'apprentissage professionnel et d'attentes élevées et un accent soutenu sur le rendement et le bien-être des élèves[3].

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) s'harmonise aux autres initiatives du Ministère pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves dans les classes et les écoles ontariennes.

3. Voir le projet de loi 177, *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* pour plus d'information sur les responsabilités du conseil scolaire concernant la promotion du rendement et du bien-être des élèves.

Le leadership est une condition favorisant le succès du cadre pour l'efficacité des écoles et du plan d'amélioration des conseils scolaires en matière de rendement des élèves.

Un aspect important d'un leadership efficace est l'équité. De ce fait, la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire va de pair avec la Stratégie d'équité et d'éducation inclusive du Ministère. Lors de la conception, de l'application et de l'amélioration de leur SDLC, le conseil doit porter attention aux obstacles du système qui peuvent nuire à l'adoption de pratiques équitables de recrutement, de mentorat, de promotion du personnel et de planification de la relève. Le document de référence du Ministère *Comment tirer parti de la diversité : Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive* (2009) et le guide connexe[4] seront utiles aux conseils pour élaborer leur SDLC et contribueront ainsi à la réussite de cette dernière. L'importance accordée à l'équité et à l'excellence est renforcée tout au long du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (voir annexe C). Il est essentiel que les conseils scolaires de l'Ontario continuent d'améliorer leurs pratiques de recrutement et de développement de talents pour attirer, développer et retenir les meilleurs leaders scolaires et les meilleurs leaders du système qui représentent la diversité en Ontario. Grâce à ces pratiques, les conseils scolaires assurent le respect de la diversité, la capacité en leadership et la rétention de candidates et candidats qui ont un potentiel en leadership, notamment celles et ceux provenant de groupes en souffrance de représentation.

## 2.2 La Stratégie ontarienne en matière de leadership

Le gouvernement a lancé la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL) afin de pouvoir assurer un leadership de qualité. La SOL est un plan d'action complet conçu pour attirer et former des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents. Elle incorpore une approche collaborative qui permet aux écoles, aux conseils scolaires, aux partenaires en éducation et au Ministère de travailler en partenariat afin d'appuyer le rendement et le bien-être des élèves. Lancée en 2008-2009, la stratégie a évolué et continuera d'être peaufinée grâce à des recherches et à des consultations continues. Chaque année, la stratégie est améliorée, appuyée par une théorie de l'action voulant que si la qualité du leadership dans les écoles et les conseils est directement améliorée,

4. Ces documents sont disponibles au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/equity.html.

des progrès notables seront faits envers le soutien des trois priorités essentielles de la province. La stratégie est basée sur les principes directeurs suivants :

- le partenariat – renforcer les pratiques réussies et les réseaux existants;
- le perfectionnement individuel et le développement organisationnel – promouvoir l'apprentissage professionnel des leaders scolaires et des leaders du système;
- l'harmonisation des initiatives – faire en sorte que tous les partenaires apprennent en communiquant entre eux et qu'ils partagent des pratiques réussies et un langage commun, et veiller à l'harmonisation des initiatives du Ministère;
- la communication – participer à un dialogue et communiquer un message clair qui appuie des pratiques réussies.

La SOL est appuyée par les pratiques réussies du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) ainsi que les cinq capacités clés du leadership (CCL). Le CLO et les cinq CCL peuvent être utilisés pour aider les conseils et les leaders à concentrer leurs efforts de développement du leadership sur les pratiques, les compétences et les connaissances en matière de leadership les plus efficaces selon les chercheurs (voir annexe A pour plus d'information). Des ressources sur le CLO et les cinq CCL sont disponibles au www.education-leadership-ontario.ca/files/CadreLeadershipOntario.pdf et au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/IdeasIntoAction.html.

## 2.3 L'importance d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

Le gouvernement de l'Ontario tient à assurer la réussite de chaque élève. L'atteinte de cet engagement passe essentiellement par le travail de leaders passionnés et compétents. La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) est une démarche planifiée visant l'avancement des leaders de haut calibre. La SDLC est aussi au cœur de la gestion des ressources humaines et s'inscrit dans la continuité du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. Ceci est d'autant plus important dans le contexte des écoles de langue française en Ontario où les leaders scolaires et les leaders du système font face à d'importants défis découlant du mandat particulier de l'éducation en langue française, mandat qui inclut non seulement l'apprentissage des élèves, mais aussi la protection,

la valorisation et la transmission de la langue et de la culture francophones. Une SDLC encourage tous les membres du personnel à renforcer leurs compétences de leadership dans leur rôle actuel et, au cas où ils envisageraient d'occuper un autre poste de leadership, facilite leur préparation en ce sens.

Le leadership joue un rôle important dans l'atteinte de notre objectif de favoriser le rendement et le bien-être des élèves. En effet, de nombreuses études montrent que :

- les leaders scolaires viennent au deuxième rang, soit après le personnel enseignant en classe, au chapitre des aspects ayant une incidence sur l'apprentissage des élèves;
- un leadership de haute qualité est nécessaire pour modifier avec succès l'itinéraire de rendement d'un élève;
- un leadership scolaire partagé a une plus grande influence sur les écoles et les élèves qu'un leadership venant d'un échelon haut placé;
- les leaders du système peuvent avoir une influence positive sur le rendement des élèves;
- des pratiques réussies au niveau du conseil scolaire sont nécessaires afin de maintenir le succès dans les écoles.

*« La planification de la gestion des ressources humaines au sein d'un conseil devrait faire partie intégrante d'un processus global de planification stratégique [...] Un plan de gestion des ressources humaines doit [...] donner place à un large éventail d'expériences de perfectionnement pour bâtir et tenir prête la relève, fournir des occasions d'apprentissage continu pour les leaders en poste et signaler au sein du système les divers parcours de carrière qui pourraient intéresser certains. »*

Partenariat en éducation, *Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario : Une étude accréditée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario*, 2008, p. 14.

Les conseils scolaires font face à différentes situations concernant les leaders scolaires et les leaders du système. À l'heure actuelle, certains conseils scolaires, lorsqu'ils font face à une baisse d'effectifs, réduisent le nombre de postes de directions d'école et de directions adjointes en fermant des écoles, et réduisent aussi le nombre de postes de cadres supérieurs du conseil. Certains conseils ont de la difficulté à pourvoir les postes vacants et à recruter des enseignantes et enseignants pour des postes de direction d'école et de direction adjointe. Cependant, d'autres conseils scolaires ont une base stable de directions d'école

et de directions adjointes qui sont en début ou en milieu de carrière. Dans les écoles de langue française, dans bien des cas, les personnes occupant les postes de direction d'école ou de direction adjointe ont relativement moins d'années d'expérience que leurs homologues des écoles de langue anglaise. Il est donc important que les conseils scolaires fournissent au personnel enseignant des occasions de développement de talents, et aux directions d'école et aux directions adjointes le soutien stratégique et l'apprentissage professionnel leur permettant de s'améliorer et de rester motivés. Tous les conseils scolaires, dans leur contexte respectif, doivent adopter une approche à long terme de planification de la relève pour tous les postes de leadership.

Les leaders sont de puissants catalyseurs d'amélioration à l'échelle de l'école et du système. La présence de leaders de haut calibre dans le système se traduit par une culture d'amélioration axée sur les résultats, aidant le personnel à assurer le rendement de tous les élèves. Toutefois, on n'acquiert pas un leader, on le forme, et nombreuses sont les organisations qui comptent plus de leaders potentiels qu'elles ne le pensent. Les leaders doués ont une très grande capacité d'apprentissage et doivent relever des défis afin de poursuivre leur développement. Pourtant, la planification de la relève dans le secteur public est souvent tout sauf proactive, niant de ce fait les avantages possibles d'une approche plus stratégique d'identification rapide des leaders potentiels et de développement de talents.

Le développement du leadership est un processus continu, contextuel, ordonné et novateur qui permet d'identifier les leaders potentiels et les personnes reflétant la diversité ontarienne tout en les amenant à découvrir leur potentiel et à le développer. Ce processus commence tôt, c'est-à-dire avant qu'un poste ne devienne vacant, et se fonde sur les données reflétant les besoins futurs de l'organisation. Le développement du leadership a lieu tout au long de la carrière et dans tous les rôles professionnels au niveau du conseil scolaire et de l'école. La planification au niveau du conseil doit donc inclure des possibilités de développement de talents pour tous les types de leaders (pédagogiques et des affaires).

**Planification de la relève**

« Or, les meilleures pratiques en planification de la relève sont proactives [...] Ainsi, des personnes talentueuses ciblées très tôt reçoivent, de façon intégrée à la gestion des ressources humaines, un perfectionnement professionnel tout au long de leur carrière. »

L'étude de l'Institut de leadership en éducation sur la planification de la relève met en évidence certaines pratiques prometteuses telles que :

- fournir un soutien actif venant des leaders de haut calibre;
- faire un lien entre planification de la relève et planification stratégique;
- reconnaître les talents qui s'expriment lors des premières années de carrière, à tous les niveaux de l'organisation;
- mettre à profit des affectations de perfectionnement en plus des formations régulières, motiver les futurs leaders en leur proposant des tâches intéressantes qui leur permettent d'élargir leurs capacités et de se dépasser;
- miser sur la diversité, la capacité de leadership et la rétention; fournir des encouragements pour garder les employés qui montrent un fort potentiel; perfectionner les leaders issus de groupes ethniques sous-représentés;
- considérer la planification de la relève comme une façon de transformer une organisation et d'inspirer les leaders qui appuient le changement;
- inclure l'opinion des employés lors de la conception des plans et l'assignation de responsabilités précises au sein de l'organisme pour étudier et surveiller le progrès des employés.

Partenariat en éducation, *Planification de la relève pour les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario : Une étude accréditée par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario*, 2008, p. 11.

# *Exigences*

## 3.1 Aperçu des exigences au niveau des conseils scolaires pour 2010-2011

En 2010-2011, les conseils scolaires recevront une allocation de fonds globale qui servira à la mise en œuvre d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Cette allocation comprend une somme de base et une somme proportionnelle au nombre de membres du personnel cadre du conseil dont les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation.

Afin de recevoir cet appui financier, les conseils scolaires doivent respecter les exigences énoncées dans le présent guide pour 2010-2011. On s'attend en particulier à ce que les conseils :

- nomment une personne responsable de la SDLC;
- nomment une personne, ou deux, responsable des initiatives connexes : le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, qui travaillera avec la personne responsable de la SDLC. (Une personne peut être nommée responsable pour les trois initiatives ou différentes personnes peuvent être nommées pour chacune. Si différentes personnes sont nommées, elles doivent collaborer pour assurer une meilleure cohérence.);
- mettent sur pied un comité directeur de la SDLC;
- élaborent une SDLC :
  - fondée sur les objectifs du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves;

- intégrant les pratiques et les compétences de leadership du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) ainsi que les capacités clés du leadership (CCL) (voir www.ontario.ca/leadershipeneducation pour plus d'information);
- énonçant les trois priorités exigées :
  - fournir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés selon les approches présentées dans le *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide d'exigences* (2010) (voir www.ontario.ca/leadershipeneducation);
  - faire la mise en œuvre des exigences du Règlement de l'Ontario 234/10, *Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints*, tel que modifié (voir www.ontario.ca/leadershipeneducation);
  - se conformer aux clauses de la note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » (12 février 2010);

- élaborent un plan de mise en oeuvre de la SDLC. Les conseils définissent trois objectifs pour la mise en œuvre de la stratégie en 2010-2011, en se basant sur le Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire[5] fourni à l'annexe C de ce document. Un des objectifs doit incorporer le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.
- font le suivi et évaluent l'efficacité de la SDLC et du plan de mise en œuvre;
- respectent les exigences de présentation de rapports du Ministère décrites à la section 4 de ce document – Responsabilités, dépenses admissibles et présentation de rapports.

Toutes les ressources élaborées grâce aux fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC doivent être placées à la disposition du ministère de l'Éducation sur demande.

## 3.2 Personne responsable de la SDLC et comité directeur

La direction de l'éducation ou sa représentante ou son représentant doit nommer une personne responsable de la SDLC et établir un comité directeur de la SDLC.

La personne responsable de la SDLC coordonnera la planification, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie. Elle représentera le conseil scolaire pour les

5. Le Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire remplace le continuum de mise en œuvre de la planification de la relève et du perfectionnement des compétences de 2009-2010.

questions relatives à la stratégie, par exemple en participant à des activités de réseautage avec d'autres conseils et à des événements organisés par le Ministère ou par les partenaires clés. La personne responsable devra s'assurer du respect des exigences de présentation de rapports du Ministère et participer aux diverses activités provinciales de suivi et de soutien (p. ex., des sondages, des visites de conseils, des téléconférences régionales). Nous recommandons que le conseil scolaire fournisse l'apprentissage professionnel et les ressources nécessaires à la personne responsable pour l'appuyer dans l'exécution efficace de ses fonctions.

Chaque conseil scolaire doit nommer une personne responsable du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et une personne responsable de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Selon les besoins du conseil, une personne peut être responsable de deux ou trois initiatives.

Le comité directeur de la SDLC établit la vision et les objectifs de la stratégie à partir des priorités énoncées dans le plan stratégique du conseil scolaire et le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. Il participe aussi activement à l'établissement d'un plan de mise en œuvre de la SDLC à l'aide du gabarit de planification et continuum de mise en œuvre.

La personne responsable de la SDLC est un membre important du comité directeur. Le comité directeur comprendra aussi la personne responsable du mentorat et la personne responsable de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et une représentante ou représentant de la direction d'école ou de la direction adjointe. Nous recommandons au conseil de choisir des membres qui ont différents points de vue, par exemple, le leader PAL, des personnes assumant une fonction scolaire ou non, ou un leadership officiel ou non, des leaders potentiels et des leaders chevronnés et des personnes apportant un point de vue représentatif de la diversité et de l'équité. Le comité peut aussi comprendre les responsables de l'élaboration du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves.

Le conseil peut fusionner le comité directeur de la SDLC à un comité existant et former des sous-comités au besoin. Par exemple, le conseil peut former un sous-comité du mentorat pour appuyer la personne responsable du mentorat dans la définition d'objectifs et le suivi du plan de mise en œuvre du mentorat du conseil dans le cadre de la SDLC.

Nous encourageons les personnes responsables et les comités directeurs des conseils à considérer les ressources et les possibilités offertes dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership et de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, de même que d'autres ressources qui peuvent être mises à contribution pour harmoniser les pratiques et développer les habiletés des leaders à l'échelle du conseil, telles que :

- les possibilités et les ressources de développement du leadership offertes par les associations représentant les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation (voir l'annexe B pour une liste des partenaires clés);
- l'outil d'autoévaluation du leadership de l'Institut de leadership en éducation;
- les programmes de développement du leadership du Partenariat en éducation et de la Rotman School of Management;
- les programmes de formation professionnelle du Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP) (Institut de leadership pour les cadres supérieurs des conseils de langue française).

## 3.3 Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

Le conseil scolaire doit élaborer et communiquer une SDLC qui découle des objectifs et des priorités du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. Cette stratégie doit intégrer les pratiques et les compétences de leadership du Cadre de leadership de l'Ontario et les capacités clés du leadership. De plus, la SDLC présente les trois priorités exigées pour 2010-2011, telles que décrites à la page 14 : fournir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés, faire la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et se conformer aux clauses de la NPP n° 152. Le conseil scolaire fera la promotion de la SDLC dans toutes ses écoles.

Le conseil devra définir trois objectifs pour la mise en œuvre de sa SDLC en 2010-2011 et les consigner à la section 4 du gabarit de planification et continuum de mise en œuvre (voir annexe C, p. 35). L'un des objectifs doit être lié au mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

**Développement des objectifs**

Les objectifs concernant la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) découlent des objectifs et des priorités du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves.

Par exemple, si les données recueillies dans le cadre du plan stratégique indiquent qu'il y aura une pénurie de directions d'école et de directions adjointes au niveau du conseil d'ici cinq ans, l'un des objectifs de la SDLC pourrait être d'élaborer un plan de recrutement, selon la partie A du continuum de mise en œuvre : Pratiques d'identification et de recrutement (voir annexe C, section 8, p. 43).

## 3.4 Plan de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

Le conseil établira un plan de mise en œuvre pour réaliser les objectifs établis dans la SDLC, à l'aide du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire. En élaborant le plan, le comité directeur de la SDLC identifie l'état actuel de la mise en œuvre de la Stratégie du développement du leadership au niveau du conseil scolaire en se basant sur les étapes décrites au continuum de la SDLC. Le continuum (section 8, annexe C) peut être utilisé régulièrement pour établir les progrès, les besoins et les prochaines étapes. Les conseils doivent remplir le gabarit et le continuum et remettre le tout au Ministère selon les directives de la section 4.1 de ce document (et la section 1 de l'annexe C à la page 30).

Le continuum a été élaboré à partir de la partie 2 du Cadre de leadership de l'Ontario – Les pratiques et procédures du système – du domaine « Planification de la relève » et de l'outil d'autoévaluation du leadership[6]. Le continuum comporte six parties :

- Partie A : Pratiques d'identification et de recrutement
- Partie B : Formation et développement de talents des leaders potentiels
- Partie C : Processus de sélection
- Partie D : Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés

6. Ces deux ressources sont disponibles sur le site Web de l'Institut de leadership en éducation au www.education-leadership-ontario.ca/resourcesf.shtml.

- Partie E : Processus pour le transfert et l'affectation
- Partie F : Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés

Le continuum présente les trois priorités *exigées* pour la SDLC de 2010-2011 et d'autres priorités, fondées sur les priorités de 2009-2010, sont *suggérées*. La figure 1 dresse la liste des priorités *exigées* et *suggérées* par le Ministère.

De plus, le continuum aide les conseils à déterminer d'autres priorités qui peuvent être financées par les fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC ou autres sources de financement.

**Figure 1 : Priorités de la SDLC représentées dans le gabarit de planification et continuum de mise en œuvre**

Priorités exigées par le Ministère pour 2010-2011 :

- Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés
- Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA)
- Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints (NPP n° 152)

Priorités suggérées par le Ministère pour 2010-2011 (fondées sur les priorités de 2009-2010) :

- Collecte de données
- Pratiques et compétences
- Apprentissage professionnel

Autres priorités ciblées pour 2010-2011 :

- Le plan de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership du conseil doit comprendre toutes autres priorités déterminées dans le continuum pour lesquelles le conseil décide d'utiliser les fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC. Ces priorités doivent être liées aux objectifs et aux priorités établies dans le plan stratégique du conseil scolaire et dans le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves.
- Le plan de mise en œuvre peut contenir des priorités supplémentaires pour lesquelles le conseil n'utilise pas les fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC.

## 3.5 Mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés

Les conseils scolaires doivent fournir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés (directions d'école et directions adjointes) et encourager la participation au mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés (agentes et agents de supervision et directions de l'éducation).

### *Qu'est-ce que le mentorat?*

Le mentorat est une relation professionnelle non évaluative entre une personne nouvellement en poste et une personne chevronnée. L'apprentissage professionnel cible les besoins du mentoré. Le mentor emploie des techniques de questionnement et de rétroaction dans le contexte d'une relation de confiance tout en s'appuyant sur un plan d'apprentissage préparé par le mentor et le mentoré.

### *Quelle est la raison d'être du mentorat?*

En présence de demandes et de priorités multiples, le mentorat peut accélérer l'apprentissage, réduire l'isolement et accroître la confiance et l'aptitude des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement nommés. Les leaders scolaires et les leaders du système chevronnés bénéficient aussi du mentorat. Ils apprécient le soutien et les ressources qui les appuieront pour devenir des mentors efficaces et pour continuer à perfectionner leurs propres compétences en leadership.

Somme toute, le mentorat procure des directives et un soutien adapté au rôle particulier des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement nommés, de sorte qu'ils puissent acquérir et exercer les pratiques techniques et les pratiques d'adaptation nécessaires à cette étape importante de leur carrière en leadership.

### *Quelles sont les exigences du mentorat pour 2010-2011?*

- Dans le cadre de la SDLC, les conseils scolaires doivent fournir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés selon les approches présentées dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010) et le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (section 9, annexe C);
- Les conseils doivent utiliser les fonds alloués dans le cadre de la SDLC pour appuyer la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés;

- Les conseils scolaires doivent soutenir les leaders du système nouvellement nommés qui souhaitent participer au programme de mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés offert par les associations d'agentes et agents de supervision et de directions de l'éducation.

### *Quel est le lien entre le mentorat, la SDLC et le Cadre de leadership de l'Ontario?*

Les conseils scolaires ont remarqué qu'ensemble, le mentorat et l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes forment un système de soutien nécessaire au passage des leaders potentiels aux postes de direction d'école ou de direction adjointe. Grâce à ce système de soutien, les leaders potentiels observent des processus qui encouragent la participation et le développement de talents. De plus, la rétroaction découlant de la mise en œuvre du mentorat révèle que le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) est devenu un outil essentiel pour déterminer les pratiques et les compétences prioritaires dans la croissance professionnelle des mentorés et dans l'établissement de relations de mentorat entre collègues du conseil.

## 3.6 Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

Les conseils scolaires doivent faire la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA) conformément aux dispositions du Règlement de l'Ontario 234/10, ***Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints***, tel que modifié (Règl. de l'Ont. 234/10).

### *Qu'est-ce que l'évaluation du rendement?*

Le processus de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes est un processus d'évaluation axé sur les objectifs établis par les directions d'école et les directions adjointes avec la participation du personnel et de leurs superviseures ou superviseurs. Ce processus permet de cerner les stratégies et les mesures à adopter pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

### *Quelle est la raison d'être de l'évaluation du rendement?*

L'ERDEDA a pour but d'assurer le soutien nécessaire aux leaders scolaires dans leur croissance et développement professionnels. Il s'agit d'une stratégie ciblée, mise en pratique à l'échelle du conseil, qui offre des possibilités formelles et informelles de rétroaction, de dialogue et d'apprentissage professionnel continu.

*Quelles sont les exigences de l'évaluation du rendement pour 2010-2011?*

- Les conseils scolaires doivent mettre en œuvre le Règl. de l'Ont. 234/10 à partir du 1er septembre 2010. Pour ce faire, ils peuvent se reporter à l'*Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2010).
- Les conseils doivent utiliser les fonds alloués dans le cadre de la SDLC pour appuyer la mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (p. ex., participer à des formations, faire l'achat de ressources).
- Afin d'assurer une planification efficace, les conseils scolaires doivent établir un cycle quinquennal d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et indiquer le nombre d'évaluations prévues pour chaque année à la section 3 du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la SDLC (voir annexe C).

*Quel est le lien entre l'évaluation du rendement et la SDLC?*

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et les plans annuels de croissance favorisent le développement du leadership, en fournissant aux directions d'école et aux directions adjointes la possibilité d'établir un dialogue positif au sujet du rendement avec leurs superviseures ou superviseurs et l'occasion de définir l'appui nécessaire à l'atteinte des objectifs de rendement et les possibilités de croissance professionnelle. L'ERDEDA aide aussi les conseils à former des leaders compétents et confiants et à planifier efficacement la relève.

## 3.7 Note Politique/Programmes n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints »

Les conseils scolaires doivent établir les conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes, conformément à la note Politique/Programmes n° 152 (NPP n° 152) (12 février 2010).

*Qu'est-ce que la NPP n° 152*

La NPP n° 152 énumère les clauses à inclure dans les conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes (p. ex., le processus de transfert, l'excédent de personnel, la réaffectation). De plus, le *Guide des pratiques*

*réussies relatives aux conditions d'emploi des directions d'école et des directions adjointes* décrit plus amplement les pratiques réussies que les conseils peuvent utiliser pour orienter leurs consultations et leurs discussions avec les directions d'école et les directions adjointes.

### *Quelle est la raison d'être de la NPP n° 152?*

La NPP n° 152 et le Guide connexe établissent des normes provinciales pour que les conseils scolaires utilisent un processus consultatif durant l'établissement ou l'actualisation de leurs politiques en matière de conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes, qui sont constantes à l'échelle de la province.

### *Quelles sont les exigences de la NPP n° 152 pour 2010-2011?*

- Les conseils scolaires doivent respecter les clauses de la NPP n° 152, « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » d'ici le 31 mars 2011 (voir section 7, annexe C).

### *Quel est le lien entre la NPP n° 152 et la SDLC?*

L'élaboration de conditions générales d'emploi claires promeut des relations humaines favorables et fait partie intégrante d'une bonne planification de la relève. Une attention particulière aux relations humaines efficaces permet d'attirer des leaders scolaires potentiels. Le fait de disposer des meilleurs leaders scolaires permettra, à terme, d'améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

## 3.8 Suivi et évaluation

Le conseil scolaire doit faire le suivi et évaluer régulièrement la SDLC afin de déterminer si elle est mise en œuvre d'une manière efficace et si les objectifs sont atteints. Cela permet également au conseil de repérer les obstacles et les défis et de prendre rapidement des mesures pour s'y attaquer et modifier le programme, au besoin. Le Ministère pourrait mener une évaluation ou embaucher des évaluatrices ou évaluateurs externes afin d'évaluer l'incidence de la SDLC et l'expérience des leaders dans les conseils.

# *Responsabilités, dépenses admissibles et présentation de rapports*

## 4.1 Responsabilités

Le tableau suivant présente les grandes lignes des rôles et responsabilités en matière de présentation de rapports.

✓ – approbation finale (obligatoire)
X – consultation et élaboration
PR – personne responsable de la SDLC
CD – comité directeur
AS – agente ou agent de supervision responsable de la SDLC
DE – direction de l'éducation

| | **Conseil** | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Activité** | PR | CD | AS | DE |
| Nommer une personne responsable de la SDLC | | | X | ✓ |
| Former un comité directeur de la SDLC | X | | X | ✓ |
| Élaborer la SDLC | X | X | X | ✓ |
| Élaborer un plan de mise en œuvre de la SDLC | X | X | X | ✓ |
| Offrir un mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés et soutenir le mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés | X | X | X | ✓ |
| Faire la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA) | X | X | X | ✓ |
| Satisfaire aux exigences de la NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » | X | X | X | ✓ |
| Suivi et évaluation | X | X | X | X |

*> suite*

*> suite*

| | Conseil | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Activité** | PR | CD | AS | DE |
| Réalisation des sections identifiées du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire et présentation au Ministère d'ici le 29 octobre 2010 | X | X | X | ✓ |
| Réalisation du formulaire de déclaration de conformité à la NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » (section 7 de l'annexe C) et présentation au Ministère d'ici le 31 mars 2011 | X | X | X | ✓ |
| Réalisation des sections identifiées du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire et présentation en tant que rapport final au Ministère d'ici le 8 juillet 2011 | X | X | X | ✓ |

## 4.2 Dépenses admissibles

Les dépenses admissibles peuvent inclure les coûts associés :

- à la planification, à l'établissement des objectifs et à la mise en œuvre de la SDLC (p. ex., services professionnels de consultation pour établir la SDLC, services de formation, achat de livres ou d'autres ressources);
- à l'apprentissage professionnel et à l'achat et au développement de ressources venant appuyer la mise en œuvre de la SDLC (p. ex., activités d'apprentissage professionnel et ressources pour la personne responsable de la SDLC). (Veuillez prendre note que toutes les ressources élaborées grâce aux fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC doivent être placées à la disposition du ministère de l'Éducation sur demande.)
- à la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés, conformément au document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010);
- au soutien de la mise en œuvre du Règl. de l'Ont. 234/10, *Évaluation du rendement des directeurs d'école et des directeurs adjoints*, tel que modifié, tel que décrit dans l'*Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : Guide des exigences et des modalités* (2010);
- au respect des clauses de la NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints »;
- au suivi et à l'évaluation de la SDLC;

- aux rencontres du comité directeur (p. ex., les frais de déplacement et d'hébergement conformément à la Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil du Conseil de gestion du gouvernement);
- à la coordination et à la planification de la SDLC.

Les dépenses non admissibles peuvent inclure :

- les dépenses d'immobilisations (p. ex., mobilier, matériel);
- la rémunération du personnel supplémentaire et de soutien non associé à la SDLC (p. ex., aides-enseignantes et aides-enseignants, personnel scolaire de soutien);
- les coûts associés aux ressources destinées aux élèves (p. ex., manuels scolaires, matériel de salle de classe).

Les modalités relatives aux fonds qui n'auront pas été dépensés seront précisées à la fin de chaque année.

## 4.3 Présentation de rapports

Il n'y a qu'un rapport global concernant la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire pour 2010-2011, soit le Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire. Les conseils doivent remplir des sections précises du rapport trois fois durant l'année soit le 29 octobre 2010, le 31 mars 2011 et le 8 juillet 2011 et soumettre une copie électronique à l'agente ou l'agent d'éducation régional (les exigences particulières et les échéances sont précisées à la section 1 de l'annexe C, p. 30).

# *Annexes*

5

Annexe

A

## Aperçu du Cadre de leadership de l'Ontario et des cinq capacités clés du leadership

*Le Cadre de leadership de l'Ontario*

L'établissement et la diffusion d'un Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) uniformisé sont essentiels à la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Le CLO établit un langage commun pour décrire ce qu'est un leadership efficace et pour en discuter, et il constitue une étape importante du renforcement des capacités de leadership en Ontario. Le CLO est fondé sur des faits et reflète la vision ontarienne d'une culture en éducation ayant des attentes élevées. Il a été élaboré conjointement avec des partenaires du secteur de l'éducation et des experts du leadership reconnus mondialement et a été adopté par l'Institut de leadership en éducation (ILE). Il a été adapté pour répondre aux besoins respectifs des directions d'école, des directions adjointes et des agentes et agents de supervision ainsi que pour les contextes de la foi catholique et de la perspective francophone.

Dans la partie 1 du Cadre, on énumère un éventail de compétences et de pratiques (habiletés, connaissances et attitudes) qui font partie intégrante d'un leadership efficace chez les directions d'école, les directions adjointes ainsi que chez les agentes et agents de supervision. Dans la partie 2, on souligne des pratiques et des procédures du système qui appuient le leadership efficace[7]. Le CLO ne doit pas être vu comme une description de poste, ni comme une liste de vérification du rendement. Par contre, il définit des paramètres de croissance qui sont suffisamment détaillés pour décrire un bon leadership, tout en étant assez généraux pour s'appliquer aux divers contextes dans lesquels les leaders scolaires et les leaders du système travaillent au fil de leur carrière. De plus, le CLO démontre que le leadership exerce une influence sur l'apprentissage des élèves dans les domaines suivants :

- établir les orientations;
- nouer les relations et développer la capacité des gens;
- mettre au point l'organisation;
- diriger le programme d'enseignement;
- assurer l'imputabilité.

Le CLO est un outil important qui favorise l'apprentissage professionnel des directions d'école, des directions adjointes, des agentes et agents de supervision ainsi que des directions de l'éducation, et ce, tout au long de leur carrière. Pour le Ministère, le CLO constitue le pilier de toutes les politiques et initiatives en lien avec le leadership et l'apprentissage professionnel. Quant aux conseils scolaires, le CLO fait partie intégrante de leur SDLC, puisque celle-ci est axée sur le développement individuel et organisationnel. Pour leur part, les directions d'école et les directions adjointes bénéficient des pratiques et des compétences que le CLO a établies comme ayant un effet positif sur l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, sur la réduction des écarts en matière de rendement chez les élèves et l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique. Les enseignantes et enseignants leaders pourront aussi bénéficier du CLO en tant que ressource.

Vous trouverez plus de renseignements sur le Cadre de leadership de l'Ontario au www.education-leadership-ontario.ca/homef.shtml. De plus, l'ILE offre aux conseils scolaires des formations à propos du CLO, sur demande.

7. L'Institut de leadership en éducation a financé le projet *Orienter l'avenir : Un projet des directions de l'éducation du Sud-Ouest de l'Ontario*. Ce projet avait pour mandat de formuler des recommandations, visant la mise au point de la partie 2 du CLO, qui seront dûment examinées par les intervenantes et intervenants de la province. Le rapport final se trouve au www.education-leadership-ontario.ca/files/IELLeadingFuturef.pdf.

### *Les cinq capacités clés du leadership*

Les capacités clés du leadership (CCL) sont tirées du Cadre de leadership de l'Ontario. Elles ont été reconnues par la recherche, les praticiennes et praticiens et les partenaires de l'éducation comme étant des aspects critiques de leadership requis pour assurer une amélioration durable du rendement et du bien-être des élèves.

Voici les cinq capacités clés du leadership :

- Fixer des objectifs
- Harmoniser ressources et priorités
- Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif
- Utiliser des données
- Prendre part à des conversations courageuses

On encourage les conseils scolaires à faire du Cadre de leadership de l'Ontario leur référence en ce qui a trait aux stratégies de renforcement des capacités de leadership. D'ailleurs, ils peuvent utiliser les CCL pour soutenir leurs propres activités de développement du leadership. Les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et les directions de l'éducation se servent du CLO pour déterminer quelles seront les pratiques et les compétences prioritaires pour bâtir l'expertise, incluant les pratiques et compétences liées aux CCL. À mesure que les contextes changent et que l'expertise se développe, les leaders déterminent de nouveaux domaines auxquels étendre les CCL. De cette façon, ils améliorent sans cesse leur pratique.

Pour vous renseigner davantage sur le CCL, consultez la série de documents conçus par le ministère de l'Éducation, *Passer des idées à l'action*, pour rapporter les résultats de recherche et pour offrir des stratégies pratiques aux leaders scolaires et aux leaders du système. On peut trouver ces documents sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Annexe

# B Partenaires clés

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) de 2010-2011 a été élaborée à partir des recherches du ministère de l'Éducation, en partenariat avec des conseils scolaires et des partenaires clés représentant des associations de directions d'école et de directions adjointes, d'agentes et d'agents de supervision et de directions de l'éducation.

Les responsables des conseils scolaires et les comités directeurs sont invités à communiquer avec les associations suivantes pour avoir accès à des ressources et des possibilités d'apprentissage professionnel appuyant la SDLC et permettant de développer les capacités des leaders de leur conseil.

- Association des conseillères et conseillers des écoles publiques de l'Ontario
- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes
- Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne
- Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques
- Catholic Principals' Council of Ontario
- Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques
- Conseil ontarien des directrices et des directeurs de l'éducation de langue française
- Council of Ontario Directors of Education
- English Catholic Council of Directors of Education of Ontario
- Ontario Catholic School Trustees' Association
- Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
- Ontario Principals' Council
- Ontario Public School Boards' Association
- Ontario Public Supervisory Officials' Association
- Partenariat en éducation, en collaboration avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto

Annexe

C

# Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

## SECTION 1 : DIRECTIVES

Cette annexe comprend le gabarit de planification (sections 2 à 7), le continuum de mise en œuvre de la SDLC (section 8) et le continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (section 9).

Veuillez remplir les sections ci-dessous dans le document en version Word fourni par la Direction du développement du leadership et les soumettre électroniquement à rapports-leadership@ontario.ca avec une copie conforme à votre agente ou agent d'éducation régional aux dates mentionnées plus bas.

Les sections suivantes doivent être remplies et retournées au plus tard le **29 octobre 2010** :

- Section 2 : Autorisation et coordonnées des personnes responsables de la SDLC – Partie 2a seulement
- Section 3 : Statistiques sur le conseil au sujet de la SDLC – Parties 3a, 3b, et 3c seulement
- Section 4 : Objectifs de la SDLC en 2010-2011 – Partie 4a seulement (pour chaque objectif)
- Section 5 : Relevé détaillé de comptabilité – Partie 5a seulement
- Section 6 : Plans de formation 2010-2011
  - Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés – Partie 6a seulement
  - Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes – Partie 6c seulement
- Section 8 : Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire
- Section 9 : Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

La section suivante doit être remplie et retournée au plus tard le **31 mars 2011 :**

- Section 7 : NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints » – Déclaration de conformité

Les sections suivantes doivent être remplies et retournées au plus tard le **8 juillet 2011** :

- Section 2 : Autorisation et coordonnées des personnes responsables de la SDLC – Partie 2b
- Section 3 : Statistiques sur le conseil au sujet de la SDLC – Partie 3d
- Section 4 : Objectifs de la SDLC en 2010-2011 – Partie 4b (pour chaque objectif)
- Section 5 : Relevé détaillé de comptabilité – Partie 5b
- Section 6 : Plans de formation 2010-2011
  - Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés – Partie 6b
  - Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes – Partie 6d

## SECTION 2 : AUTORISATION ET COORDONNÉES DES PERSONNES RESPONSABLES DE LA SDLC[8]

| Nom du conseil scolaire/de l'administration scolaire/de la direction des écoles provinciales : |
|---|

<table>
<tr><td rowspan="4">Partie 2a</td><td colspan="3">Direction de l'éducation/agente ou agent de supervision pour l'administration scolaire/direction des écoles provinciales :<br>Nom :<br>N° de téléphone :<br>Courriel :</td></tr>
<tr><td colspan="2">Signature de la direction de l'éducation pour la SDLC et le plan de mise en œuvre :</td><td>Date :</td></tr>
<tr><td>Agente ou agent de supervision responsable de la SDLC en 2010-2011 :<br>Nom :<br>Téléphone :<br>Courriel :</td><td colspan="2">Personne responsable de la SDLC en 2010-2011 :<br>Nom :<br>Téléphone :<br>Courriel :</td></tr>
<tr><td colspan="2">Le comité directeur de développement du leadership du conseil comprend :<br>❑ une agente ou un agent de supervision désigné<br>❑ la personne responsable de la SDLC<br>❑ le leader PAL<br>❑ la personne responsable du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés<br>❑ la personne responsable pour l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes<br>❑ direction d'école/direction adjointe<br>❑ autres : _____</td><td>Dates prévues pour les rencontres du comité directeur :<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Partie 2b</td><td colspan="3">Signature du rapport final par la direction de l'éducation : Date :</td></tr>
<tr><td colspan="3">Signature du rapport final par l'agente ou l'agent en chef responsable des finances : Date :</td></tr>
</table>

8. La signature de cette page d'autorisation confirme que les renseignements contenus dans ce rapport sont exacts et que le conseil scolaire est en train de mettre en œuvre la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire conformément aux exigences du Ministère.

## SECTION 3 : STATISTIQUES SUR LE CONSEIL AU SUJET DE LA SDLC

### Partie 3a : Nombre de directions d'école et de directions adjointes mentorés/mentors participant au mentorat en 2010-2011

| **Mentorés*** | **Nombre** | **Mentors** | **Nombre** |
|---|---|---|---|
| Directions d'école (mentorés) – première année | | Directions d'école en poste (mentors) | |
| Directions adjointes (mentorés) – première année | | Directions adjointes en poste (mentors) | |
| Directions d'école (mentorés) – deuxième année | | Directions d'école retraitées (mentors) | |
| Directions adjointes (mentorés) – deuxième année | | Directions adjointes retraitées (mentors) | |
| Nombre total de mentorés | | Nombre total de mentors | |
| | | | |
| Leaders scolaires nouvellement nommés qui ne participent pas au programme en tant que mentorés à la date de soumission du rapport. | | | |
| * Indiquez le nombre de directions d'école et de directions adjointes en poste permanent ainsi que ceux et celles en poste intérimaire à la date de soumission du rapport. | | | |

### Partie 3b : Nombre de leaders du système mentorés/mentors participant au mentorat en 2010-2011

| **Leaders du système nouvellement nommés*** | **Nombre** |
|---|---|
| Agentes et agents de supervision – première année (pédagogiques) | |
| Agentes et agents de supervision – première année (des affaires) | |
| Agentes et agents de supervision – deuxième année (pédagogiques) | |
| Agentes et agents de supervision – deuxième année (des affaires) | |
| Directions de l'éducation – première année | |
| Directions de l'éducation – deuxième année | |
| Total | |
| * Indiquez le nombre d'agentes et d'agents de supervision en poste permanent ainsi que ceux et celles en poste intérimaire à la date de soumission du rapport. | |

## SECTION 3 *(suite)*

### Partie 3c : Prévisions liées à l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

| **Directions d'école et directions adjointes participant à l'évaluation du rendement** | **Nombre en 2010-2011** | **Nombre en 2011-2012** | **Nombre en 2012-2013** | **Nombre en 2013-2014** | **Nombre en 2014-2015** |
|---|---|---|---|---|---|
| Directions d'école/directions adjointes – deuxième année | | | | | |
| Directions d'école/directions adjointes – évaluation quinquennale | | | | | |

### Partie 3d : Nombres actuels liés à l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes de 2010-2011

| **Nombres actuels et cote concernant l'évaluation des directions d'école et directions adjointes lors du processus d'évaluation du rendement** | **Deuxième année : *Satisfaisant*** | **Deuxième année : *Insatisfaisant*** | **Évaluation quinquennale : *Satisfaisant*** | **Évaluation quinquennale : *Insatisfaisant*** |
|---|---|---|---|---|
| Directions d'école | | | | |
| Directions adjointes | | | | |
| Nombre de personnes non évaluées : _____<br>Raison (p. ex., congé, retrait, réaffectation) : | | | | |

## SECTION 4 : OBJECTIFS DE LA SDLC EN 2010-2011

- On demande aux conseils d'établir trois principaux objectifs pour guider la mise en œuvre de leur SDLC en 2010-2011.
- Un de ces objectifs doit être lié au mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.
- Une page séparée est fournie pour chaque objectif de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire.
- Les objectifs devraient refléter les priorités déterminées à l'aide du Continuum de mise en œuvre de la SDLC (voir section 8) auxquelles il faut accorder une attention particulière.

| Partie 4a : Objectifs et stratégies | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJECTIF N° 1 de la SDLC EN 2010-2011** (consultez la partie D2 – *Mentorat* de la section 8 du Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire) | | | |
| **Indiquez la priorité du Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire qui correspond à votre objectif :** | | | |
| **OBJECTIF :** | | | |
| **INDICATEURS :**<br>(Comment saurez-vous que cet objectif a été atteint?) | | | |
| **Stratégies** | **Ressources** | **Groupe cible** | **Échéancier** |
| Partie 4b : Résultats *(à rapporter au plus tard le 8 juillet 2011)*<br>**Avez-vous atteint cet objectif? Si non, veuillez commenter.**<br>❑ **OUI**<br>❑ **PARTIELLEMENT**<br>❑ **NON**<br>***Commentaires :*** | | | |

## SECTION 4 *(suite)*

| Partie 4a : Objectifs et stratégies | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJECTIF N° 2 de la SDLC EN 2010-2011** | | | |
| **Indiquez la priorité du Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire qui correspond à votre objectif :** | | | |
| **OBJECTIF :** | | | |
| **INDICATEURS :**<br>(Comment saurez-vous que cet objectif a été atteint?) | | | |
| **Stratégies** | **Ressources** | **Groupe cible** | **Échéancier** |
| Partie 4b : Résultats *(à rapporter au plus tard le 8 juillet 2011)*<br>**Avez-vous atteint cet objectif? Si non, veuillez commenter.**<br>❑ **OUI**<br>❑ **PARTIELLEMENT**<br>❑ **NON**<br>***Commentaires :*** | | | |

## SECTION 4 *(suite)*

| Partie 4a : Objectifs et stratégies | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJECTIF N° 3 de la SDLC EN 2010-2011** | | | |
| **Indiquez la priorité du Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire qui correspond à votre objectif :** | | | |
| **OBJECTIF :** | | | |
| **INDICATEURS :**<br>(Comment saurez-vous que cet objectif a été atteint?) | | | |
| **Stratégies** | **Ressources** | **Groupe cible** | **Échéancier** |
| Partie 4b : Résultats *(à rapporter au plus tard le 8 juillet 2011)*<br>**Avez-vous atteint cet objectif? Si non, veuillez commenter.**<br>❑ **OUI**<br>❑ **PARTIELLEMENT**<br>❑ **NON**<br>***Commentaires :*** | | | |

## SECTION 5 : RELEVÉ DÉTAILLÉ DE COMPTABILITÉ

- Veuillez indiquer dans la partie 5a vos dépenses prévues liées au fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC pendant l'année scolaire 2010-2011.
- Veuillez indiquer dans la partie 5b vos dépenses actuelles liées au fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC pendant l'année scolaire 2010-2011.

| Partie 5a : *À soumettre au plus tard le 29 octobre 2010* | | | | Partie 5b : *À soumettre au plus tard le 8 juillet 2011* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Items** | **Dépenses prévues pour la période du 1er août 2010 au 31 mars 2011** | **Dépenses prévues pour la période du 1er avril 2011 au 31 juillet 2011** | **Total** | **Dépenses actuelles** | **Écarts** | **Explication des écarts (le cas échéant)** |
| 1. | $ | $ | $ | $ | $ | |
| 2. | $ | $ | $ | $ | $ | |
| 3. | $ | $ | $ | $ | $ | |
| 4. | $ | $ | $ | $ | $ | |
| 5. | $ | $ | $ | $ | $ | |
| 6. | $ | $ | $ | $ | $ | |
| 7. | $ | $ | $ | $ | $ | |
| 8. | $ | $ | $ | $ | $ | |
| **TOTAL DES DÉPENSES POUR LA SDLC EN 2010-2011** | $ | $ | $ | $ | $ | |

## SECTION 6 : PLANS DE FORMATION POUR 2010-2011

### Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

| Formation (du 1er août 2010 au 31 juillet 2011) | Partie 6a : Formation prévue *(soumettre au plus tard le 29 octobre 2010)* | | | Partie 6b : Formation terminée *(soumettre au plus tard le 8 juillet 2011)* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Orientation pour mentorés 1re année | Formation pour mentor 1re année | Formation pour mentors chevronnés | Orientation pour mentorés 1re année | Formation pour mentor 1re année | Formation pour mentors chevronnés |
| Date(s) | | | | | | |
| Nombre de participantes et participants | | | | | | |
| Thèmes abordés | | | | | | |
| Ressources offertes | | | | | | |
| Type de formation | | | | | | |
| Renseignements sur l'animatrice ou l'animateur (Qui offrira ou a offert la formation?) | | | | | | |

## SECTION 6 *(suite)*

### Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes

| **Formation (du 1er août 2010 au 31 juillet 2011)** | Partie 6c : Formation prévue *(soumettre au plus tard le 29 octobre 2010)* | | Partie 6d : Formation terminée *(soumettre au plus tard le 8 juillet 2011)* | |
|---|---|---|---|---|
| | **Nombre prévu de participantes et participants** | **Date(s)** | **Nombre actuel de participantes et participants** | **Date(s)** |
| **Formations initiales (sur le règlement et le processus d'évaluation)** | | | | |
| **Évaluatrices et évaluateurs (directions d'école, agentes et agents de supervision)** | | | | |
| **Personnes évaluées (directions d'école et directions adjointes)** | | | | |
| | **Thème(s)** | **Date(s)** | **Thème(s)** | **Date(s)** |
| **Apprentissage professionnel pour améliorer le processus d'évaluation*** | | | | |
| **Renseignements sur l'animatrice ou l'animateur (Qui offrira ou a offert la formation?)** | | | | |

* Par exemple : fixer des objectifs, Cadre de leadership de l'Ontario, conversations courageuses, plan de rendement, plan annuel de croissance

## SECTION 7 : NPP n° 152 « CONDITIONS GÉNÉRALES D'EMPLOI DES DIRECTRICES ET DIRECTEURS D'ÉCOLE ET DES DIRECTRICES ADJOINTES ET DIRECTEURS ADJOINTS » – DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

**Veuillez remplir le formulaire ci-dessous fourni par la Direction du développement du leadership, en version Word, et l'envoyer par courriel à rapports-leadership@ontario.ca, avec une copie conforme à** [nom de l'agente ou agent d'éducation régional] **à l'adresse** [courriel de l'agente ou agent d'éducation du bureau régional]**, au plus tard le 31 mars 2011.**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Destinataire :** | Direction du développement du leadership | **Expéditrice/ expéditeur :** | [nom de l'expéditrice ou expéditeur] |
| **c. c. :** | [nom de l'agente ou agent d'éducation régional] | **Date :** | [date] |
| **Sujet :** | NPP n° 152 – Déclaration de conformité | | |

Cette lettre atteste la conformité du [nom du conseil], en date du 31 mars 2011, aux exigences énoncées dans la note Politique/Programmes n° 152 sur les conditions générales d'emploi des directions d'école et des directions adjointes.

_____ _____

Signature
Direction de l'éducation

Date

_____

Nom complet en caractères d'imprimerie

## SECTION 8 : CONTINUUM DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AU NIVEAU DU CONSEIL SCOLAIRE

- Après avoir consulté le continuum (sections A à F), veuillez surligner en jaune les descripteurs qui correspondent le mieux à l'étape actuelle de mise en œuvre dans votre conseil.
- Toutes les ressources élaborées grâce aux fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC doivent être placées à la disposition du ministère de l'Éducation sur demande.
- Appliki, le moteur de recherche de l'Institut de leadership en éducation (ILE) offre une variété de ressources utiles actuellement utilisées dans les conseils scolaires de l'Ontario pour l'élaboration de plans de relève et pour le développement de talents. L'ILE offre également l'outil d'autoévaluation du leadership qui a pour but d'aider les conseils scolaires à évaluer le soutien qu'ils offrent aux leaders scolaires (voir www.education-leadership-ontario.ca pour plus d'information).
- Le partage des ressources relatives au plan de relève et au développement de talents est encouragé entre les conseils scolaires et l'Institut afin de pouvoir les afficher sur le site Web de Appliki.

**Légende des priorités de la SDLC représentées dans le continuum de mise en œuvre**

| Priorités | Cases ombrées utilisées dans le continuum |
|---|---|
| **Priorités exigées par le Ministère pour 2010-2011 :**<br>• Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (Partie D2)<br>• Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA) (Partie F2)<br>• Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints (NPP n° 152) (Partie E1) | |
| **Priorités suggérées par le Ministère pour 2010-2011(fondées sur les priorités de 2009-2010)**<br>• Collecte de données (Partie A3)<br>• Pratiques et compétences (Partie B1)<br>• Apprentissage professionnel (Partie F1) | |
| **Autres priorités ciblées pour 2010-2011 :**<br>• Le plan de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire doit comprendre toutes autres priorités déterminées dans le continuum pour lesquelles le conseil décide d'utiliser les fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC. Ces priorités doivent être choisies en fonction des objectifs et des priorités établies dans le plan stratégique du conseil scolaire et dans le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves.<br>• Le plan de mise en œuvre peut contenir des priorités supplémentaires pour lesquelles le conseil n'utilise pas les fonds du Ministère dans le cadre de la SDLC. | |

| A. | **Pratiques d'identification et de recrutement :** la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire contient des pratiques inclusives d'identification et de recrutement bien établies et clairement communiquées. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Éléments fondamentaux | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
| 1 | **Profil du leader**<br>Le conseil élabore le « profil du leader » pour divers rôles en fonction de *Comment tirer parti de la diversité : Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive* (2009).<br>Les profils des directions d'école, des directions adjointes, des agentes et agents de supervision et des directions de l'éducation sont aussi établis en fonction du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). | Le conseil :<br>• établit des processus pour communiquer le profil du leader dans tout le système par différents moyens;<br>• communique ce profil pour veiller à ce que le leadership pédagogique efficace soit axé sur le rendement et le bien-être des élèves. | Le conseil :<br>• vérifie que les leaders et les leaders potentiels peuvent décrire le profil d'un leader efficace;<br>• appuie ce profil pour veiller à ce que le leadership pédagogique efficace soit axé sur le rendement et le bien-être des élèves. | Le conseil :<br>• révise et peaufine le profil d'un leader efficace pour assurer et promouvoir une compréhension uniforme à l'intérieur du conseil;<br>• adapte le profil en réponse aux besoins ressentis afin d'assurer un leadership pédagogique efficace axé sur le rendement et le bien-être des élèves. |
| 2 | **Autoréflexion**<br>Le conseil scolaire prépare un plan pour aider les leaders potentiels à s'autoévaluer.<br>Le conseil établit un mécanisme qui permettra de faire part de leur rétroaction aux leaders potentiels. | Le conseil :<br>• offre des formations aux leaders potentiels sur les outils d'autoréflexion dont ils disposent pour s'autoévaluer dans divers rôles de leadership;<br>• établit un mécanisme qui permettra aux leaders potentiels de recevoir une rétroaction portant sur leur développement du leadership. | Le conseil :<br>• fait la promotion des outils d'autoréflexion et des formations en lien avec l'autoévaluation à l'aide de procédés clairement communiqués;<br>• identifie les candidates et candidats ayant un grand potentiel et les encourage à s'autoévaluer;<br>• appuie le mécanisme de partage de rétroaction destinée aux leaders potentiels. | Le conseil :<br>• révise régulièrement les mécanismes d'autoréflexion et de rétroaction;<br>• modifie les procédés fondés sur l'identification des écarts pour veiller à répondre aux divers besoins des leaders potentiels. |

*> suite*

## SECTION 8 *(suite)*

| A. | **Pratiques d'identification et de recrutement** *(suite)* | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Éléments fondamentaux | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
| 3 | **Collecte de données**<br>Le conseil utilise les données courantes pour déterminer les besoins du système, notamment l'aspect économique, les tendances démographiques et le niveau d'expérience du personnel[9].<br>On se sert de l'outil d'autoévaluation du leadership[10] pour recueillir de plus amples renseignements. | Le conseil :<br>• utilise les données du système pour orienter la planification à long terme de chaque école ainsi que celle du conseil (p. ex., pour assurer une bonne planification de la relève);<br>• établit des mécanismes et détermine les outils qui seront utilisés pour recueillir des données au sujet du soutien offert aux leaders scolaires (p. ex., l'outil d'autoévaluation du leadership). | Le conseil :<br>• cible la formation et le développement de talents des leaders pour assurer un bassin de leaders qualifiés en vue de répondre aux besoins futurs;<br>• recueille des données sur le soutien offert aux leaders scolaires et évalue ces données pour améliorer les pratiques de développement du leadership. | Le conseil :<br>• améliore les possibilités de développement du leadership et les plans de recrutement, et communique ceux-ci au personnel tout au long de leur carrière;<br>• peaufine le processus de collecte des données en se basant sur les besoins particuliers, et sonde les champs d'intérêt des leaders qualifiés et des leaders potentiels afin d'attirer les meilleurs leaders au rôle. |
| 4 | **Diversité**<br>Le conseil élabore une stratégie pour attirer et former des leaders qui reflètent la diversité au sein de la communauté. | Le conseil :<br>• identifie les obstacles systémiques et les préjugés discriminatoires qui pourraient limiter les possibilités d'embauche et de promotion des individus issus de diverses communautés;<br>• établit des moyens efficaces pour attirer des individus issus de diverses communautés. | Le conseil :<br>• s'efforce à éliminer les obstacles systémiques et les préjugés discriminatoires qui pourraient limiter les possibilités d'embauche et de promotion des individus issus de diverses communautés;<br>• fait la promotion de moyens efficaces pour attirer des individus issus de diverses communautés. | Le conseil :<br>• examine et réajuste l'image véhiculée par la stratégie pour attirer et former des leaders qui reflètent la diversité au sein de la communauté et pour éliminer les obstacles systémiques ainsi que les préjugés discriminatoires;<br>• s'assure de l'efficacité des pratiques pour attirer des individus issus de diverses communautés. |
| 5 | **Rôles de leadership**<br>Le conseil s'efforce constamment de faire en sorte que le personnel ait l'occasion d'occuper des rôles de leadership. | Le conseil :<br>• offre des possibilités de développement du leadership pour faire en sorte que le personnel puisse connaître divers rôles de leadership (p. ex., présider à un comité ou à une réunion du personnel). | Le conseil :<br>• fait la promotion des possibilités de développement du leadership pour que le personnel puisse connaître divers rôles de leadership, et offre une rétroaction aux leaders potentiels après leurs expériences. | Le conseil :<br>• examine et réajuste les diverses possibilités de développement du leadership pour que le personnel puisse connaître divers rôles de leadership, et offre une rétroaction aux leaders potentiels selon ces expériences (p. ex., observation au poste de travail, postes intérimaires, stages). |
| Commentaires supplémentaires, au besoin : | | | | |

*> suite*

9. Le Rapport d'examens opérationnels du ministère de l'Éducation offre des renseignements et recommandations sur la gestion des ressources humaines et la dotation du personnel dans les écoles.
10. L'outil d'autoévaluation du leadership ou son équivalent utilisé par les conseils.

| B. | **Formation et développement de talents des leaders potentiels :** la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire offre des formations et le développement de talents aux leaders potentiels. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Éléments fondamentaux | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
| 1 | **Pratiques et compétences**<br>Le conseil s'est doté d'un énoncé clair des pratiques et des compétences essentielles à chaque poste de leadership pour aider les leaders potentiels à planifier leur carrière.<br>Le conseil veille à ce que les leaders potentiels aient la possibilité d'observer et d'acquérir les compétences énoncées dans son profil du leader efficace.<br>Les profils des directions d'école, des directions adjointes, des agentes et agents de supervision et des directions de l'éducation sont fondés sur le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). | Le conseil :<br>• détermine et communique les pratiques et les compétences que les leaders devraient refléter selon le poste qu'ils occupent;<br>• élabore des profils de leaders pédagogiques en tenant compte du CLO. | Le conseil :<br>• veille à ce que les leaders potentiels aient la possibilité d'observer et d'acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre fructueuse de pratiques de leadership (p. ex., observation au poste de travail, réseaux de soutien en ligne);<br>• appuie les leaders potentiels selon les défis auxquels ils peuvent être confrontés au fur et à mesure qu'ils développent leurs capacités de leadership pédagogique. | Le conseil :<br>• examine et réajuste les possibilités qu'ont les leaders potentiels d'observer et d'acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre efficace de pratiques de leadership (p. ex., observation au poste de travail, réseaux de soutien en ligne);<br>• révise et améliore le soutien offert aux leaders potentiels selon les défis auxquels ils peuvent faire face au fur et à mesure qu'ils développent leurs capacités de leadership pédagogique. |
| 2 | **Curriculum portant sur le leadership**<br>Le conseil offre diverses possibilités de formation et de développement de talents pour veiller à la croissance professionnelle des leaders potentiels.<br>Ces possibilités sont données en fonction des pratiques et des compétences énoncées dans le profil du leader efficace (selon le Cadre de leadership de l'Ontario). | Le conseil :<br>• élabore un curriculum qui cible les besoins d'apprentissage des leaders potentiels en fonction de la rétroaction des leaders potentiels, des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés;<br>• élabore et offre des formations de développement de talents aux leaders potentiels, et en fait la promotion auprès du conseil. | Le conseil :<br>• harmonise les possibilités de formation et de développement de talents des leaders potentiels en lien avec le profil du leader efficace du conseil;<br>• offre diverses possibilités d'apprentissage en cours d'emploi aux adultes qui misent sur l'expérience acquise en résolution de problèmes et sur l'autoréflexion. | Le conseil :<br>• modifie le profil du leader, les possibilités de formation et de développement de talents en fonction de la rétroaction reçue des participantes, des participants, des leaders nouvellement nommés et des leaders chevronnés;<br>• réajuste les possibilités d'apprentissage en cours d'emploi aux adultes pour y intégrer tout un éventail de stratégies comme la création d'un portfolio, la recherche-action ou des initiatives d'amélioration en éducation. |
| Commentaires supplémentaires, au besoin : | | | | |

*> suite*

## SECTION 8 *(suite)*

| C. | **Processus de sélection :** la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire contient des processus de sélection systématiques, transparents, équitables et inclusifs. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Éléments fondamentaux | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
| 1 | **Itinéraires vers le leadership**<br>Le conseil encourage les leaders potentiels ayant des antécédents et des expériences variés à considérer l'itinéraire vers le leadership. | Le conseil :<br>• encourage les leaders potentiels ayant des antécédents et des expériences très variés à considérer un itinéraire vers le leadership. | Le conseil :<br>• fait la promotion d'itinéraires d'accès clairement établis à divers postes de leadership et des exigences connexes, et les communique aux candidates et candidats potentiels ayant des antécédents et des expériences très variés. | Le conseil :<br>• réévalue les moyens utilisés pour transmettre les itinéraires d'accès à tous les postes de leadership et leurs exigences, en s'assurant particulièrement d'utiliser un processus équitable qui attire les leaders potentiels ayant des antécédents et des expériences variés. |
| 2 | **Processus de sélection**<br>Le conseil reconnaît qu'un processus de sélection à volets multiples est nécessaire pour convenir aux différents styles d'apprentissage. | Le conseil :<br>• élabore un processus, des critères et des outils de sélection en fonction des compétences et des pratiques d'un leader efficace (p. ex., ceux du CLO);<br>• établit un processus de sélection qui conviendra à une variété de styles d'apprentissage. | Le conseil :<br>• utilise un processus, des critères et des outils de sélection élaborés en fonction des compétences et des pratiques d'un leader efficace;<br>• appuie et communique un processus de sélection qui conviendra à une variété de styles d'apprentissage. | Le conseil :<br>• réévalue le processus de sélection en fonction des commentaires des leaders potentiels et des leaders en poste pour s'assurer que les leaders potentiels sélectionnés démontrent les compétences et les pratiques d'un leader efficace et que le processus est perçu comme étant flexible, ouvert, transparent et équitable. |
| 3 | **Identification des obstacles**<br>Le conseil identifie les préjugés et les obstacles lors de son processus de sélection. | Le conseil :<br>• articule un engagement au niveau du conseil et des écoles afin d'éliminer les préjugés et les obstacles lors du processus de sélection. | Le conseil :<br>• élabore un processus d'élimination des préjugés et des obstacles au processus de sélection du conseil et des écoles (p. ex., sensibiliser les groupes d'employés au processus, faciliter l'accès au processus de sélection). | Le conseil :<br>• réévalue le processus de sélection et le réajuste au besoin, en vue d'assurer son caractère inclusif, son équité et son absence de préjugés et d'obstacles. |
| Commentaires supplémentaires, au besoin : | | | | |

*> suite*

| D. | **Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés :** la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire offre un éventail de possibilités d'apprentissage professionnel aux leaders scolaires et aux leaders du système nouvellement nommés. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Éléments fondamentaux** | **Mise en œuvre** | **Renforcement des capacités** | **Maintien des capacités** |
| 1 | **Exigences d'apprentissage**<br>Le conseil évalue les besoins en apprentissage professionnel des leaders nouvellement nommés. | Le conseil :<br>• élabore et communique des opportunités de formation et de développement de talents ainsi que des ressources à l'intention des leaders nouvellement nommés;<br>• identifie des attentes pour les leaders nouvellement nommés et planifie des formations au calendrier du conseil. | Le conseil :<br>• harmonise avec le curriculum de leadership du conseil les possibilités de formation et de développement de talents ainsi que les ressources pour les leaders potentiels;<br>• fait connaître les attentes envers les leaders nouvellement nommés et planifie des formations au calendrier du conseil. | Le conseil :<br>• réajuste et harmonise les ressources et les opportunités de développement de talents en tenant compte de la rétroaction des leaders scolaires et des leaders du système nouvellement nommés;<br>• revoit diverses possibilités d'apprentissage aux adultes fondées sur les principes de résolution de problèmes et d'autoréflexion;<br>• s'assure que les formations et les ressources sont disponibles pour ceux et celles qui commencent un nouveau rôle de leader à différents moments de l'année. |
| 2 | **Mentorat**<br>Le conseil met en œuvre le programme de mentorat en se conformant au *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010) et en tenant compte des exigences énoncées dans le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (section 9 de cette annexe).<br>Pour plus de renseignements, voir www.ontario.ca/leadershipeneducation. | Le conseil :<br>détermine, parmi les descripteurs de mentorat ci-dessous, celui qui correspond le mieux au niveau actuel de mise en œuvre dans le conseil. Le niveau de mise en œuvre dépend de l'étape la plus souvent identifiée dans le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (section 9) quant aux exigences suivantes : rôle de la personne responsable du mentorat, identification des objectifs du mentorat, établissement des paramètres de fonctionnement, recrutement et sélection des mentors, jumelage des mentors et des mentorés, rôles et responsabilités des mentors et des mentorés, évaluations initiales et continues des besoins d'apprentissage des mentorés, orientation conjointe, formation des mentors, ressources et activités d'apprentissage professionnel continu, élaboration du plan d'apprentissage, processus de sortie, suivi et évaluation. | | |
| | | • La majorité des exigences sont au niveau de « Mise en œuvre » selon les indicateurs du Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. | • La majorité des exigences sont au niveau de « Renforcement des capacités » selon les indicateurs du Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. | • La majorité des exigences sont au niveau de « Maintien des capacités » selon les indicateurs du Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. |

*> suite*

## SECTION 8 *(suite)*

| D. | **Possibilités d'apprentissage professionnel pour les leaders nouvellement nommés** *(suite)* | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Éléments fondamentaux | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
| 3 | **Soutenir le leadership pédagogique**<br>Le conseil évalue les processus utilisé pour appuyer le leadership pédagogique et pour gérer les fonctions et les exigences administratives, dont les demandes d'information. | Le conseil :<br>• établit des systèmes de coordination des tâches (p. ex., un inventaire des tâches mensuelles) et de filtration des demandes externes pour permettre aux directions d'école et aux directions adjointes de se concentrer sur le leadership pédagogique;<br>• fournit des ressources et des outils technologiques qui contribuent à faciliter les tâches administratives et le leadership pédagogique. | Le conseil :<br>• réajuste les systèmes de coordination des tâches et de filtration des demandes externes et promouvoit un système de soutien pour les leaders scolaires en tant que leaders pédagogiques (p. ex., apprentissage professionnel, pratiques de réflexion);<br>• fait la promotion des ressources et des outils technologiques qui contribuent à faciliter les tâches administratives et le leadership pédagogique. | Le conseil :<br>• examine la rétroaction concernant les systèmes et les structures pour aider les leaders scolaires et les leaders du système à trouver l'équilibre entre la gestion et le leadership pédagogique;<br>• revoit et modifie les ressources et les outils technologiques de façon à faciliter les tâches administratives et le leadership pédagogique. |
| 4 | **Soutien informel**<br>Le conseil tire profit de l'expertise des personnes ayant récemment accédé à un poste de leadership ainsi que de ceux et celles à la retraite pour appuyer celles nouvellement nommées. | Le conseil :<br>• facilite la création de réseaux de soutien pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés en vue de faciliter la résolution de problèmes émergents. | Le conseil :<br>• fait la promotion du réseautage pour favoriser l'apprentissage en milieu de travail (p. ex., avec des collègues de différentes écoles pour résoudre conjointement des problèmes). | Le conseil :<br>• réajuste et fait constamment la promotion des réseaux qui favorisent l'établissement d'une culture d'apprentissage coopératif fondée sur les priorités du conseil et de la province. |
| Commentaires supplémentaires, au besoin : | | | | |

*> suite*

| E. | **Processus pour le transfert et l'affectation :** la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire comprend des processus pour le transfert et l'affectation des leaders scolaires et des leaders du système, ainsi que des appuis pour en assurer la réussite. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Éléments fondamentaux | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
| 1 | **Conditions générales d'emploi**<br>Le conseil harmonise ses politiques et procédures avec les exigences de la NPP n° 152 « Conditions générales d'emploi des directrices et directeurs d'école et des directrices adjointes et directeurs adjoints », et entame des négociations avec les associations locales de directions d'école et de directions adjointes.<br>Le document de conditions d'emploi est approuvé par le conseil et par les associations locales de directions d'école et de directions adjointes. | Le conseil :<br>• négocie avec les associations locales de directions d'école et de directions adjointes et s'entend sur un document des conditions générales d'emploi;<br>• fait parvenir le document des conditions générales d'emploi à toutes les directions d'école et directions adjointes actuelles ainsi qu'à tous les leaders potentiels du conseil;<br>• se conforme à la NPP n° 152 au plus tard le 31 mars 2011. | Le conseil :<br>• révise les politiques et les procédures du conseil pour qu'elles respectent le document des conditions générales d'emploi. | Le conseil :<br>• fait le suivi des questions qui se rapportent aux conditions générales d'emploi et rencontre les associations locales de directions d'école et de directions adjointes au besoin (p. ex., revoir et modifier les dispositions de transfert, en fonction des commentaires des leaders et du personnel transféré du conseil). |
| 2 | **Processus de transition**<br>Le conseil met sur pied un processus de transition complet et prépare un document à l'intention des leaders scolaires et leaders du système qui sont en transition. | Le conseil :<br>• établit un processus de transition pour tous les postes de leadership. | Le conseil :<br>• fait la promotion de l'utilisation efficace d'un processus de transition pour tous les postes de leadership, et consigne le processus;<br>• détermine des processus qui encouragent l'échange de connaissances entre les leaders qui arrivent en poste et ceux qui quittent leur poste. | Le conseil :<br>• réajuste et vérifie l'efficacité d'un processus de transition en place pour tous les postes de leadership favorisant l'échange de connaissances entre les leaders qui arrivent en poste et les leaders qui quittent leur poste;<br>• communique les changements apportés au processus et les consigne. |

*> suite*

## SECTION 8 *(suite)*

| E | **Processus pour le transfert et l'affectation** *(suite)* | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Éléments fondamentaux | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
| 3 | **Coaching**<br>Le conseil crée un processus de coaching approprié au contexte et à l'affectation.<br>Les leaders qui demandent des possibilités de coaching fixent le plus souvent les objectifs comme l'amélioration du rendement, une réflexion sur la pratique ou l'étude et la résolution d'un problème. | Le conseil :<br>• donne accès à un coaching à court terme aux leaders scolaires et aux leaders du système qui le demandent;<br>• communique la disponibilité des programmes de coaching aux leaders scolaires et aux leaders du système. | Le conseil :<br>• encourage l'accès au coaching à court terme et donne l'accès, en temps opportun, aux leaders qui le demandent, en fonction des besoins identifiés. | Le conseil :<br>• réajuste les possibilités de coaching en fonction des commentaires des leaders scolaires et des leaders du système qui ont participé au processus. |
| Commentaires supplémentaires, au besoin : | | | | |

*> suite*

| F. | **Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés :** la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) appuie les leaders scolaires et les leaders du système chevronnés, et contribue au renforcement des capacités grâce à un éventail de possibilités de perfectionnement professionnel. La SDLC peut cibler les habiletés et les connaissances nécessaires à l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, par exemple les capacités clés du leadership : fixer des objectifs, harmoniser ressources et priorités, promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif, utiliser des données et prendre part à des conversations courageuses. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Éléments fondamentaux** | **Mise en œuvre** | **Renforcement des capacités** | **Maintien des capacités** |
| 1 | **Apprentissage professionnel**<br>Le conseil offre un soutien stratégique à tous les leaders scolaires et leaders du système pour leur apprentissage professionnel. Les possibilités d'apprentissage sont en lien avec la section B de ce continuum, « Formation et développement de talents des leaders potentiels ». | Le conseil :<br>• établit un plan pour offrir des possibilités d'apprentissage professionnel à tous les leaders scolaires et les leaders du système;<br>• harmonise les possibilités d'apprentissage professionnel avec les besoins déterminés et selon le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. | Le conseil :<br>• appuie les réseaux d'écoles en tant que communautés d'apprentissage professionnel pour tous les leaders scolaires et les leaders du système;<br>• offre des possibilités d'apprentissage professionnel qui répondent aux besoins déterminés et qui appuient le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. | Le conseil :<br>• réévalue les besoins des leaders scolaires et des leaders du système et apporte des modifications pour appuyer les réseaux d'apprentissage et les objectifs d'apprentissage professionnel dans le conseil;<br>• examine les possibilités d'apprentissage professionnel, les adapte aux besoins déterminés et les oriente pour appuyer le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. |
| 2 | **Évaluation du rendement**<br>Le conseil met en œuvre un processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes (ERDEDA) qui est conforme au Règlement de l'Ontario 234/10. | Le conseil :<br>• établit un cycle d'évaluation quinquennal et en informe les évaluatrices et évaluateurs ainsi que les personnes évaluées;<br>• fournit des formations et des ressources aux évaluatrices et évaluateurs ainsi qu'aux personnes évaluées, qui sont fondées sur les exigences de l'ERDEDA et sur les besoins du conseil;<br>• établit un processus en vue de faire le suivi des évaluations du rendement des directions d'école et des directions adjointes. | Le conseil :<br>• offre aux évaluatrices et évaluateurs ainsi qu'aux personnes évaluées la possibilité de faire des commentaires sur le soutien à la formation et à la mise en œuvre de l'ERDEDA;<br>• offre continuellement des formations et des ressources par rapport à des sujets précis pour appuyer les évaluatrices et évaluateurs ainsi que les personnes évaluées;<br>• fait la promotion du processus de suivi et adapte, au besoin, le soutien en lien avec l'ERDEDA. | Le conseil :<br>• revoit et évalue les résultats du soutien à la formation et à la mise en œuvre en fonction des commentaires des personnes participant à l'évaluation;<br>• offre continuellement des formations et des ressources tout en les adaptant aux besoins des évaluatrices et évaluateurs ainsi qu'à ceux des personnes évaluées;<br>• adapte le processus de suivi, fait des ajustements afin d'améliorer le processus d'ERDEDA et réajuste le processus de suivi, au besoin. |

*> suite*

## SECTION 8 *(suite)*

| F. | **Renforcement des capacités pour les leaders chevronnés** *(suite)* | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Éléments fondamentaux | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
| 3 | **Évaluation du rendement*** Le conseil met en œuvre un système d'évaluation du rendement basé sur les profils de leadership (voir partie A1 de ce continuum).<br>* Évaluation basée sur tous les rôles de leadership (p. ex., directions de l'éducation, agentes et agents de supervision pédagogiques et des affaires, et gestionnaires) à l'exception des directions d'école et des directions adjointes. (Voir partie F2 pour directions d'école et directions adjointes.) | Le conseil :<br>• établit un cycle d'évaluation quinquennal et en informe les évaluatrices et évaluateurs ainsi que les personnes évaluées;<br>• fournit des formations et des ressources aux évaluatrices et évaluateurs ainsi qu'aux personnes évaluées selon les exigences déterminées et les besoins du conseil;<br>• établit un processus en vue de faire le suivi de l'utilisation des ressources lors des évaluations du rendement des leaders dans divers rôles. | Le conseil :<br>• offre aux évaluatrices et évaluateurs ainsi qu'aux personnes évaluées la possibilité de faire des commentaires sur le soutien à la formation et à la mise en œuvre;<br>• offre continuellement des formations et des ressources sur des sujets précis pour répondre aux besoins des évaluatrices et évaluateurs ainsi que des personnes évaluées;<br>• fait la promotion du suivi et adapte, au besoin, le soutien pour le processus d'évaluation. | Le conseil :<br>• revoit et évalue les résultats du soutien à la formation et à la mise en œuvre en fonction des commentaires des personnes participant à l'évaluation;<br>• offre et adapte continuellement des formations et des ressources pour répondre aux besoins des évaluatrices et évaluateurs ainsi qu'à ceux des personnes évaluées;<br>• adapte le processus de suivi, fait des ajustements afin d'améliorer le processus d'évaluation et réajuste le processus de suivi, au besoin. |
| Commentaires supplémentaires, au besoin : | | | | |

*Les sections A à F de ce continuum sont fondées sur le domaine « Planification de la relève » de la partie 2 : Les pratiques et procédures du système, du Cadre de leadership de l'Ontario et sur l'outil d'autoévaluation du leadership, disponible au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/tools.html.*

## SECTION 9 : CONTINUUM DE MISE EN ŒUVRE DU MENTORAT POUR LES LEADERS SCOLAIRES NOUVELLEMENT NOMMÉS

- Le continuum ci-dessous permet aux conseils de définir précisément l'état actuel de la mise en œuvre afin de fixer des objectifs stratégiques.
- Veuillez surligner en jaune l'étape qui correspond à l'état du conseil pour chaque exigence. Reportez-vous au *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010) pour les exigences et les pratiques réussies. Le conseil peut ajouter des renseignements supplémentaires sur l'état de la mise en œuvre.

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **1. Rôle de la personne responsable du mentorat**<br>La personne responsable du mentorat est choisie par la direction de l'éducation et est informée de ses rôles et responsabilités à titre de membre du comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC).<br>Les actions de la personne responsable sont appuyées par le comité directeur de la SDLC.<br>Les rôles de la personne responsable de la SDLC et de la personne responsable du mentorat peuvent être tenus par la même personne. | La ou le responsable :<br>• reçoit une formation accréditée de mentor (obligatoire);<br>• obtient de l'information complète sur la façon dont le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) appuie le mentorat;<br>• veille à ce que le conseil scolaire réponde à toutes les exigences énoncées dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010);<br>• favorise les relations de mentorat au sein des conseils scolaires et sert de pont entre les mentors et les mentorés;<br>• fournit le soutien dont les mentors et mentorés ont besoin (p. ex., ressources, exemples de gabarit de plan d'apprentissage);<br>• établit des liens entre le mentorat et la SDLC. | La ou le responsable :<br>• veille à ce que les exigences du mentorat soient satisfaites dans le cadre du processus de suivi et soient révisées, au besoin, de facon à mieux répondre aux contextes et aux besoins locaux et à se conformer au document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010);<br>• fournit un soutien continu aux mentors et aux mentorés;<br>• communique avec les responsables des autres conseils scolaires pour échanger des pratiques réussies et apprendre ensemble à améliorer le mentorat;<br>• renforce les liens entre le mentorat et la SDLC; | La ou le responsable :<br>• apporte des améliorations au programme de mentorat selon des résultats du suivi et de l'évaluation et conformément aux exigences provinciales détaillées dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010);<br>• fournit un soutien continu aux mentorés et aux mentors en répondant à leurs besoins particuliers lorsqu'ils se manifestent;<br>• continue de communiquer avec les responsables des autres conseils scolaires pour échanger des pratiques réussies et apprendre à améliorer le mentorat;<br>• s'assure, dans le cadre d'une perspective systémique de la mise en œuvre continue du mentorat, de l'harmonisation du programme avec les autres initiatives du conseil ou du Ministère; |

*> suite*

## SECTION 9 *(suite)*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| | | • établit des liens entre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et les autres activités de mentorat et de coaching dans le conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves). | • veille à ce que le mentorat devienne partie intégrante de la SDLC;<br>• s'assure que les liens entre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et les autres activités de mentorat et de coaching dans le conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves) sont établis et peaufinés au besoin. |
| **2. Identification des objectifs du mentorat**<br>Le mentorat est un élément clé au succès des leaders scolaires nouvellement nommés et contribue à ce titre à attirer les bonnes personnes pour les postes de leadership.<br>Un objectif de mentorat bien précis lié aux objectifs d'amélioration du conseil scolaire a été élaboré pour la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). | La ou le responsable :<br>• établit et fait connaître aux mentorés et mentors les objectifs de mentorat du conseil scolaire liés au plan stratégique du conseil scolaire et au plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. | La ou le responsable :<br>• fait le suivi et évalue dans quelles mesures les objectifs de mentorat sont atteints et continuent de répondre aux exigences du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves;<br>• précise les objectifs de mentorat du conseil scolaire basé sur les résultats du suivi et de l'évaluation;<br>• peaufine l'orientation et la préparation des mentors et des mentorés en expliquant les liens entre le mentorat, la SDLC et les initiatives du Ministère qui sont essentielles pour les leaders scolaires nouvellement nommés. | La ou le responsable :<br>• établit des procédures uniformes de suivi et d'évaluation dans la mesure où les objectifs de mentorat sont atteints et continuent de répondre aux exigences du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves;<br>• précise de façon continue les objectifs de mentorat du conseil scolaire basés sur les résultats du suivi et de l'évaluation;<br>• établit, aux fins d'orientation et de préparation des mentors et des mentorés, des procédures uniformes d'explication des liens entre le mentorat, la SDLC et les initiatives du Ministère essentielles pour les leaders scolaires nouvellement nommés. |

*> suite*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **3. Établissement de paramètres de fonctionnement**<br>Il s'agit d'établir des paramètres de fonctionnement pour le mentorat qui respectent les exigences provinciales énoncées dans le *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010).<br>Ces paramètres comprennent :<br>– des précisions sur la fréquence et la nature des interactions entre mentors et mentorés;<br>– la planification et la facilitation des activités de mentorat qui auront lieu pendant et durant la période entourant les rencontres de gestion du conseil scolaire;<br>– des mesures de soutien pour assurer la participation à distance (p. ex., par le recours à la technologie, webconférences). | La ou le responsable :<br>• établit les paramètres de fonctionnement locaux pour le mentorat en tenant compte du contexte local, comme la situation géographique, les données démographiques, le nombre de leaders scolaires nouvellement nommés et le nombre de mentors disponibles;<br>• s'assure qu'un minimum d'heures de rencontres en personne est établi et connu de toutes les parties;<br>• établit et diffuse les lignes directrices relatives au remboursement des frais de suppléance et des frais de déplacement des mentors et des mentorés. | La ou le responsable :<br>• fait le suivi du mentorat et évalue dans quelles mesures les paramètres de fonctionnement décrits dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010) sont respectés;<br>• révise et précise les paramètres de fonctionnement. | La ou le responsable :<br>• précise de façon continue les paramètres de fonctionnement du conseil scolaire décrits dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010) selon des résultats du suivi et de l'évaluation. |

*> suite*

## SECTION 9 *(suite)*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **4. Recrutement et sélection des mentors**<br>Il s'agit d'un processus de sélection transparent qui comprend des critères permettant le recrutement de mentors efficaces. Le mentor ne doit pas occuper un poste de superviseur vis-à-vis du mentoré. Il peut s'agir d'un leader scolaire en poste ou à la retraite.<br>Un mentor doit être un leader réfléchi et innovateur possédant au moins trois ans d'expérience dans un poste de direction d'école ou de direction adjointe.<br>Un mentor doit avoir acquis de l'expérience dans les différents styles d'apprentissage des adultes et démontrer qu'il est en mesure d'acquérir les compétences et les stratégies nécessaires au mentorat. | La ou le responsable :<br>• établit les critères d'un processus transparent de recrutement et de sélection de mentors qui correspondent aux besoins du conseil scolaire et de ses mentorés. | La ou le responsable :<br>• révise le processus de recrutement et de sélection en tenant compte de la rétroaction des mentors et des mentorés;<br>• évalue l'efficacité des mentors selon des résultats du suivi et de l'évaluation. | La ou le responsable :<br>• élabore un processus de recrutement continu et de sélection de mentors et révise et améliore chaque année le processus de sélection pour mieux répondre aux besoins des mentorés et pour encourager les leaders scolaires chevronnés à devenir mentors. |
| **5. Jumelage des mentors et des mentorés**<br>Un processus doit être mis en place pour jumeler les mentors et les mentorés. Les mentorés devraient avoir leur mot à dire quant au choix de leur mentor. Idéalement, le jumelage se poursuivra pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans. Les connaissances du mentor doivent répondre aux besoins du mentoré. Le mentor doit remplir un « formulaire de jumelage » dans lequel elle ou il décrit ses connaissances et son expérience liées aux domaines ciblés par le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). | La ou le responsable :<br>• établit et met en place un processus organisé et efficace de jumelage des mentors et des directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées;<br>• identifie des outils pour faciliter le processus de jumelage (p. ex., outils d'autoréflexion, profils des mentors et des mentorés);<br>• en s'appuyant sur le CLO, facilite le processus de jumelage en tenant compte des commentaires des mentorés et des mentors et en considérant les besoins personnels des mentorés (p. ex., invite les mentors et les mentorés à décrire leurs forces et leurs besoins). | La ou le responsable :<br>• examine et révise le processus et les outils de jumelage en tenant compte de la rétroaction des mentors et des mentorés. | La ou le responsable :<br>• examine et révise le processus et les outils de jumelage employés pour déterminer les besoins d'apprentissage des mentorés et des mentors;<br>• apporte les révisions nécessaires pour répondre aux besoins d'apprentissage changeants des mentorés et aux exigences du conseil scolaire. |

*> suite*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **6. Rôles et responsabilités des mentors et des mentorés**<br>Le mentorat est un processus itératif et doit être adapté aux besoins changeants du leader scolaire nouvellement nommé.<br>Le mentor offre un mentorat axé sur les aspects techniques et d'adaptation du rôle de leadership.<br>Le mentoré collabore avec le mentor pour acquérir les aspects techniques et d'adaptation du rôle de leadership. | Les mentors et mentorés :<br>• comprennent bien leurs rôles et les attentes quant au mentorat au sein du conseil scolaire;<br>• démontrent une bonne compréhension des compétences et des pratiques de leadership efficaces décrites dans le CLO;<br>• établissent des priorités pour la première année du mentorat à l'aide de plans d'apprentissage (les mentorés peuvent commencer en ciblant les aspects techniques du rôle de leadership à travers leurs interactions avec leur mentor);<br>• démontrent leur connaissance de diverses approches de mentorat qu'ils ont apprises les uns des autres au fil de leurs interactions et de l'évolution de leurs relations.<br>Les mentors :<br>• connaissent une variété d'approches du mentorat et savent comment les appliquer en diverses circonstances;<br>• puisent dans leur propre expérience en tant que leaders scolaires pour guider le processus de mentorat. | Les mentors et mentorés :<br>• précisent les objectifs de leur mentorat en considérant à la fois les aspects techniques et d'adaptation du rôle de leadership (p. ex., la transition vers le rôle, l'acquisition de pratiques de leadership, la mise en œuvre d'initiatives clés);<br>• assurent le suivi de la progression vers l'atteinte des objectifs d'apprentissage au moyen d'un plan d'apprentissage;<br>• adoptent de nouvelles pratiques et acquièrent de nouvelles compétences tirées du CLO à mesure que leur relation de mentorat s'approfondit. | Les mentors et mentorés :<br>• s'engagent à poursuivre une relation de mentorat à long terme (pour une période maximale de deux ans), en utilisant différentes approches du mentorat;<br>• révisent et précisent leurs objectifs relatifs aux pratiques et aux compétences décrites dans le CLO en participant au programme de mentorat;<br>• fournissent une rétroaction continue dans le but de permettre l'amélioration de la mise en œuvre du mentorat dans le cadre de la stratégie de suivi et d'évaluation du conseil scolaire. |

*> suite*

## SECTION 9 *(suite)*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **7. Évaluations initiales et continues des besoins d'apprentissage des mentorés**<br>Les conseils scolaires aident les mentorés à évaluer leurs besoins d'apprentissage.<br>L'évaluation des besoins d'apprentissage permet de cibler et d'orienter le travail du mentor et du mentoré.<br>On utilise un outil d'évaluation des besoins pour arriver à un jumelage éclairé entre mentor et mentoré. Les évaluations approfondies des besoins d'apprentissage permettent de préciser le travail de mentorat. Les besoins d'apprentissage sont réévalués régulièrement. | La ou le responsable :<br>• établit un processus d'évaluation des besoins d'apprentissage des mentorés, repère des outils à cette fin (p. ex., évaluation préliminaire des besoins d'apprentissage aux fins de jumelage, évaluation approfondie lorsque débute le programme de mentorat) et oriente le processus de mentorat.<br>Les mentors :<br>• collaborent avec les mentorés pour connaître leurs besoins et champs d'intérêt. | La ou le responsable :<br>• fait le suivi des activités pour s'assurer qu'on procède à des évaluations continues pour orienter le processus de mentorat.<br>Les mentors :<br>• travaillent avec les mentorés de façon continue pour évaluer à l'aide d'outils leurs besoins d'apprentissage et pour déterminer les priorités en fonction de leurs besoins et champs d'intérêt changeants. | La ou le responsable :<br>• continue de chercher des outils efficaces d'évaluation des besoins d'apprentissage et de les incorporer au processus de mentorat;<br>• réexamine les outils d'évaluation des besoins d'apprentissage et le calendrier de rencontres, au besoin, afin de mieux orienter le processus de mentorat;<br>• continue à faire le suivi des activités pour s'assurer qu'on procède à des évaluations continues afin d'orienter le processus de mentorat.<br>Les mentors :<br>• travaillent avec les mentorés de façon continue pour évaluer leurs besoins d'apprentissage et révisent les priorités en fonction de leurs besoins et champs d'intérêt changeants;<br>• fournissent une rétroaction constante à la personne responsable au sujet de l'efficacité des outils d'évaluation des besoins d'apprentissage et du processus de mise en œuvre. |

*> suite*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **8. Orientation conjointe**<br>Les attentes par rapport au mentorat (le rôle du mentor et ce que le mentoré peut attendre de lui) sont bien expliquées au mentor et au mentoré. L'orientation constitue l'assise de l'apprentissage professionnel continu (p. ex., le fait de bâtir la confiance, la confidentialité, le plan d'apprentissage, le Cadre de leadership de l'Ontario et le processus de sortie). | La ou le responsable :<br>• élabore et fournit un processus d'orientation pour les mentorés et les mentors, d'une part, et acquiert et distribue les ressources requises, d'autre part. | La ou le responsable :<br>• évalue l'efficacité du processus d'orientation en obtenant de la rétroaction des mentors et des mentorés;<br>• examine et révise annuellement le processus d'orientation des mentors et des mentorés au vu des résultats du suivi et de l'évaluation. | La ou le responsable :<br>• continue à évaluer l'efficacité du processus d'orientation des mentors et des mentorés;<br>• évalue continuellement le processus d'orientation au vu des résultats du suivi et de l'évaluation afin de mieux répondre aux besoins des mentors et des mentorés. |
| **9. Formation des mentors**<br>Tous les mentors *doivent* suivre une formation spécialisée de haute qualité (p. ex., une formation accréditée) avant le début du mentorat et de façon régulière par la suite, selon les besoins, afin de parfaire et d'accroître leurs compétences. La formation est donnée par des formateurs internes ou externes *certifiés* et offerte par les associations de directions d'école et de directions adjointes et par d'autres fournisseurs. | La ou le responsable :<br>• doit s'assurer que tous les mentors reçoivent une formation de haute qualité centrée sur les différentes approches de mentorat (p. ex., le coaching, le mentorat, la consultation, l'animation, la collaboration) offerte par les associations de directions d'école et de directions adjointes ou par d'autres fournisseurs. | La ou le responsable :<br>• coordonne la formation de haute qualité (offerte par les associations ou par d'autres fournisseurs) donnée aux mentors chevronnés pour parfaire et mettre à jour leurs habiletés;<br>• organise des formations centrées sur les besoins particuliers et changeants des mentorés;<br>• harmonise la formation et les autres initiatives de mentorat au sein du conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves). | La ou le responsable :<br>• évalue et adapte la formation en fonction des besoins particuliers des nouveaux mentors et des mentors chevronnés selon des résultats du suivi et de l'évaluation;<br>• évalue l'efficacité de la formation de façon continue;<br>• promeut et facilite les formations conjointes pour le mentorat dans l'ensemble du conseil scolaire en collaboration avec le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves et l'initiative Diriger la réussite des élèves;<br>• élabore un plan de relève pour cibler et former les nouveaux mentors. |

*> suite*

## SECTION 9 *(suite)*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **10. Ressources et activités d'apprentissage professionnel continu**<br>Les mentors, les mentorés et la personne responsable du mentorat au sein du conseil scolaire saisissent les occasions d'apprentissage professionnel continu en lien avec le mentorat qui tiennent compte des recherches récentes et des priorités des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial.<br>L'apprentissage professionnel des mentors et des mentorés favorise la croissance des mentorés et renforce l'expérience d'apprentissage des mentors. | La ou le responsable :<br>• organise des activités de croissance professionnelle pour les mentors et les mentorés qui tiennent compte des recherches récentes et des priorités et des initiatives des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial et qui portent spécifiquement sur les besoins des mentors et des mentorés;<br>• fournit du soutien et des ressources sur une base régulière aux mentors et aux mentorés afin de favoriser la croissance des mentorés et de renforcer l'expérience d'apprentissage des mentors;<br>• participe régulièrement à des activités d'apprentissage professionnel. | La ou le responsable :<br>• fait la promotion de la croissance professionnelle continue (p. ex., ateliers sur l'intelligence émotionnelle, la résolution de conflits et l'évaluation du rendement du personnel enseignant) et organise des activités de croissance professionnelle pour les mentors et les mentorés qui tiennent compte des recherches récentes et des initiatives et des priorités des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial tout en étant axées sur les besoins changeants des mentors et mentorés (durant la 1ère et la 2e année);<br>• travaille continuellement à parfaire les ressources et les soutiens offerts aux mentors et aux mentorés afin de favoriser la croissance des mentorés et de renforcer l'expérience d'apprentissage des mentors. | La ou le responsable :<br>• fait le suivi des activités d'apprentissage professionnel, lesquelles tiennent compte des recherches récentes et des priorités et des initiatives des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial, et les modifie au besoin;<br>• évalue l'efficacité des activités de croissance professionnelle et des ressources utilisées en surveillant et en évaluant les données;<br>• adapte les ressources existantes ou fournit de nouvelles ressources en fonction des rétroactions des mentors et des mentorés;<br>• harmonise les ressources de croissance professionnelle et de mentorat avec les autres initiatives de mentorat au sein du conseil (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves). |

*> suite*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **11. Élaboration du plan d'apprentissage du mentoré**<br>Tous les mentors et mentorés *doivent* utiliser un plan d'apprentissage pour orienter le processus de mentorat. Le plan d'apprentissage :<br>– est l'une des premières choses que le mentor et le mentoré font ensemble pour orienter le processus de mentorat;<br>– sert à orienter les discussions entre mentor et mentoré, ainsi qu'à déterminer la croissance attendue;<br>– tient compte des besoins d'apprentissage du mentoré déterminés lors de l'évaluation des besoins d'apprentissage;<br>– est examiné régulièrement afin de déterminer les progrès accomplis et d'apporter tout changement lié aux besoins d'apprentissage et aux champs d'intérêt du mentoré. | La ou le responsable :<br>• détermine les rôles et les responsabilités des mentors et des mentorés quant à l'élaboration et à l'utilisation du plan d'apprentissage;<br>• explique aux mentors et aux mentorés la fonction et les avantages du plan d'apprentissage;<br>• fournit aux mentors et aux mentorés des modèles de plan d'apprentissage élaborés par le Ministère ou par le conseil scolaire;<br>• surveille les activités de mentorat pour s'assurer que le plan d'apprentissage est bel et bien utilisé.<br>Les mentors et mentorés :<br>• utilisent le plan d'apprentissage conçu par le Ministère ou le conseil scolaire pour orienter et suivre la croissance et l'atteinte des objectifs fixés, dans le but de s'assurer que les besoins d'apprentissage des mentorés sont bien comblés. | La ou le responsable :<br>• souligne l'importance de consigner les progrès par rapport aux objectifs des mentorés dans le plan d'apprentissage.<br>Les mentors et mentorés :<br>• se servent du modèle de plan d'apprentissage élaboré par le Ministère ou le conseil scolaire afin de préciser leurs priorités, tout en orientant et en surveillant la croissance et le progrès par rapport aux objectifs fixés, le tout dans le but de s'assurer que les besoins d'apprentissage du mentoré sont comblés;<br>• révisent le plan d'apprentissage en tenant compte des changements des besoins d'apprentissage et des champs d'intérêt du mentoré. | La ou le responsable :<br>• évalue l'utilisation et l'efficacité du plan d'apprentissage et y apporte des modifications (soit en modifiant directement le plan, soit en offrant du soutien supplémentaire aux mentors et aux mentorés) à la lumière de la rétroaction obtenue lors du suivi et de l'évaluation des besoins d'apprentissage.<br>Les mentors et mentorés :<br>• se reportent toujours au plan d'apprentissage et y apportent, au besoin, des changements pour s'assurer de répondre aux besoins d'apprentissage du mentoré et d'atteindre les objectifs de développement et de croissance professionnelle. |
| **12. Processus de sortie**<br>Le conseil scolaire doit établir un processus de sortie et l'expliquer clairement aux mentors et aux mentorés. | La ou le responsable :<br>• établit le processus de sortie et l'explique clairement aux mentors et aux mentorés;<br>• fournit l'aide nécessaire pour faciliter le processus de sortie et permettre, au besoin, un nouveau jumelage. | La ou le responsable :<br>• supervise le processus de sortie;<br>• révise le processus de jumelage, au besoin;<br>• révise le processus de sortie, au besoin;<br>• explique les changements aux mentors et aux mentorés. | La ou le responsable :<br>• réévalue annuellement le processus de sortie et le modifie de façon à garantir son efficacité à la lumière de la rétroaction obtenue lors du suivi et de l'évaluation;<br>• met à jour le processus de sortie;<br>• explique les changements aux mentors et aux mentorés et en fait le suivi. |

*> suite*

## SECTION 9 *(suite)*

| Indicateurs | Mise en œuvre | Renforcement des capacités | Maintien des capacités |
|---|---|---|---|
| **13. Suivi et évaluation**<br>Le suivi et l'évaluation se font sur une base régulière afin de déterminer si le processus de mentorat permet de répondre aux besoins des mentors et des mentorés et d'atteindre les objectifs prévus.<br>Le conseil scolaire pourra prendre des mesures pour identifier les obstacles et surmonter les défis.<br>Les résultats du suivi et de l'évaluation peuvent être utilisés dans les rapports que le conseil doit présenter au Ministère. | La ou le responsable :<br>• effectue une évaluation des besoins afin de déterminer les forces et les éléments à améliorer;<br>• élabore une stratégie qui vise à faire le suivi et reconnaître les réussites et les aspects à améliorer en ce qui concerne le mentorat;<br>• organise l'élaboration d'une gamme de stratégies et d'outils (p. ex., un sondage de fin d'année) de collecte de données dans le but d'évaluer le programme de mentorat du conseil scolaire et son incidence sur les mentors et les mentorés;<br>• établit des indicateurs permettant de mesurer la réussite de la mise en œuvre du mentorat, la réalisation des objectifs de mentorat du conseil et l'efficacité des politiques de mentorat du conseil;<br>• fait connaître la stratégie de suivi et d'évaluation du conseil, laquelle repose sur les objectifs de mentorat du conseil. | La ou le responsable :<br>• effectue des collectes de données, examine les résultats et modifie en conséquence les éléments importants du programme de mentorat;<br>• joue un rôle actif dans la recherche de solutions aux obstacles ou aux problèmes qui peuvent se présenter;<br>• partage les résultats du suivi et de l'évaluation avec les mentors et les mentorés. | La ou le responsable :<br>• continue d'effectuer des collectes de données, d'examiner les résultats, de faire le bilan des réussites et des obstacles et de modifier en conséquence les éléments pertinents du programme de mentorat;<br>• revoit les méthodes de collecte de données pour s'assurer d'obtenir de façon efficace la rétroaction nécessaire pour apporter des améliorations au programme de mentorat en ajustant, au besoin, les objectifs;<br>• affronte les obstacles et les défis afin de maintenir un programme de mentorat de qualité. |

Imprimé sur du papier recyclé

10-197
ISBN 978-1-4435-3823-7 (Imprimé)
ISBN 978-1-4435-3824-4 (PDF)
ISBN 978-1-4435-3825-1 (TXT)
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2010